

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH ALIYAH ULUMUL
QUR'AN KOTA LANGSA DALAM PENGEMBANAN
BUDAYA ORGANISASI**

DISERTASI

Oleh:

HAMDANI

NIM : 94312020278

PROGRAM STUDI
PENDIDIKAN AGAMA ISLAM



PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATRA UTARA
MEDAN
2020

PERSETUJUAN

Disertasi Berjudul:

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH ALIYAH ULUMUL QUR'AN KOTA
LANGSA DALAM PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI**

Oleh:

HAMDANI

NIM : 94312020278

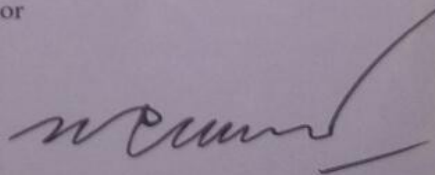
Dapat disetujui dan disahkan sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor pada
Program Studi Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

Medan, 10 Mei 2020

Promotor



Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd
NIP. 19620716 199003 1 004
NIDN. 2016076202

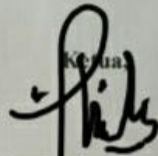


Prof. Dr. Fachruddin Azmi, MA
NIP. 19531226 198003 1 003
NIDN. 2026125302

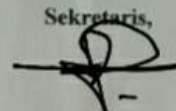
HALAMAN PENGESAHAN

Disertasi berjudul "Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an Kota Langsa dalam Pengembangan Budaya Organisasi" Oleh Sdr. Hamdani, NIM 94312020278, Program Studi Pendidikan Islam, telah diuji dalam sidang Ujian Pendahuluan Disertasi (tertutup) Pascasarjana UIN SU Medan pada hari Rabu, 09 September 2020. Disertasi ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Doktor (Dr) pada program studi Pendidikan Islam.

Medan, 09 September 2020
Panitia Sidang Ujian Pendahuluan
Disertasi (Tertutup) Pascasarjana
UIN SU Medan




Prof. Dr. Syukur Kholil, MA
NIP. 19640209 198903 1 003

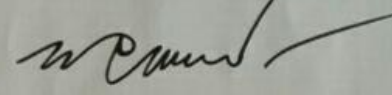


Dr. Achyar Zein, M.Ag
NIP. 19670216 199703 1 003

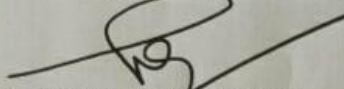
Anggota,



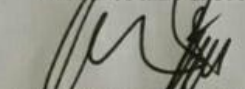
1. Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd)
NIP. 19620716 198003 1 004



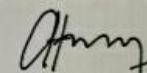
2. Prof. Dr. Fachrudin Azmi, MA
NIP. 19531224 198003 1 003



3. Prof. Dr. Zainuddin, M.Pd
NIP. 19550307 198403 1 001

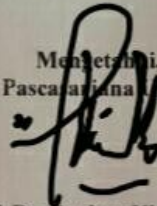


4. Dr. Amiruddin Siahaan, M.Pd
NIP. 19601006 199403 1 002



5. Dr. Edi Saputra, M.Hum
NIP. 19750211 200604 1 001

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana UINSU Medan



Prof. Dr. Syukur Kholil, MA
NIP. 19640209 198903 1 003

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hamdani
NIM : 94312020278
Tempat/Tgl. Lahir : Lhoksukon, 10 Januari 1984
Pekerjaan : Dosen IAIN Langsa / Wartawan di Barometernews Kota Langsa
Alamat : Griya Bayangkara Asri Blok C 8, Gampong Alue Dua, Kec.
Langsa Baro, Kota langsa

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang berjudul **“Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Ulumul Qur’an Kota Langsa dalam Pengembangan Budaya Organisasi”** benar-benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya.

Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Kota Langsa, 28 Juli 2020
Yang membuat pernyataan,



Hamdani

ABSTRAK



Nama : Hamdani

NIM : 94312020278

Judul : Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an
Kota Langsa dalam Pengembangan Budaya Organisasi

Kepala Madrasah pada lembaga pendidikan memiliki peran yang sangat strategis dalam mengembangkan budaya organisasi, baik upacara, kebiasaan, peraturan madrasah maupun visi, misi, tujuan dan prestasi yang dicapai melalui pelaksanaan program peningkatan mutu.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an Kota Langsa dalam Pengembangan Budaya Organisasi. Selanjutnya yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana perilaku kepala madrasah dalam mengkomunikasikan visi dan misi lembaga, keteladanan kepala madrasah, pengambilan keputusan, dan telaah kepedulian kepala madrasah dalam pengembangan budaya organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analitis

Temuan penelitian ini yaitu kepala Madrasah Ulumul Qur'an Kota Langsa dapat mengorganisasikan potensi dengan pendekatan komunikasi persuasif, sikap keteladanan, kedisiplinan, kolaborasi dan kedisiplinan. Pengambilan keputusan kepala Madrasah Ulumul Qur'an yaitu dengan kolektif kolegial-demokrasi.

Penelitian ini juga menemukan bahwa kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan budaya organisasi di Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an dikendalikan oleh kepemimpinan pendidikan berbasis nilai-nilai religius yang sangat kondusif dalam menjaga dan mengembangkan budaya mutu di madrasah Aliyah Ulumul Qur'an.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Kepala Madrasah dan Budaya Organisasi

ABSTRACT

Name : Hamdani
Student Id Number : 94312020278
The Title : Leadership of the Head of Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an
Kota Langsa in Organizational Culture Development

Madrasah principals in educational institutions have a very strategic role in developing organizational culture, both ceremonies, customs, madrasah regulations as well as the vision, mission, goals and achievements achieved through the implementation of quality improvement programs.

The purpose of this study was to examine the leadership of the Head of Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an Kota Langsa in the Development of Organizational Culture. Furthermore, the formulation of the problem in this study is how the behavior of the head of madrasah in communicating the vision and mission of the institution, the role model of the madrasa principal, making decisions, and analyzing the principal's concern in developing organizational culture. This study uses a qualitative approach with analytical descriptive methods

The findings of this research are that the head of the Ulumul Qur'an Madrasah in Langsa City can organize the potential with a persuasive communication approach, exemplary attitude, discipline, collaboration and discipline. The decision making for the head of the Ulumul Qur'an Madrasah is the collective collegial-democracy.

This study also found that the leadership of the head of the madrasah in developing organizational culture in Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an was controlled by educational leadership based on religious values which was very conducive to maintaining and developing a quality culture at the Aliyah Ulumul Qur'an madrasah.

Keywords: Leadership, Principal of islamic school and Organizational Culture

ملخص الرسالة

الاسم: حمداني

رقم الجلوس: 94312020278

العنوان: قيادة رئيس المدرسة العالية بمعهد علوم القرآن مدينة لنجسا في تطوير الثقافة التنظيمية يلعب مدير و المدرسة في المؤسسات التعليمية دورًا استراتيجيًا للغاية في تطوير الثقافة التنظيمية ، سواء كان في الاحتقالات أو العادات المدرسية أو قوانين المدرسة وكذلك الرؤية والرسالة والأهداف والإنجازات التي تحققت من خلال تنفيذ برامج تحسين الجودة.

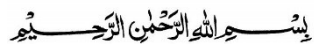
كان الغرض من هذا البحث هو الدراسة عن قيادة رئيس المدرسة العالية بمعهد علوم القرآن بمدينة لنجسافي تطوير الثقافة التنظيمية. علاوة على ذلك ، فإن صياغة المشكلة في هذه الدراسة هي كيفية سلوك رئيس المدرسة في إيصال رؤية ورسالة المؤسسة ، وقدوة رئيس المدرسة ، واتخاذ القرارات ، وتحليل اهتمام المدير في تطوير الثقافة التنظيمية. تستخدم هذه الدراسة المنهج النوعي مع الأساليب الوصفية التحليلية

نتائج هذه الدراسة هي أن مدير مدرسة علوم القرآن في مدينة لنجسا يمكنه تنظيم الإمكانيات من خلال نهج اتصال مقنع ، وموقف نموذجي ، وانضباط ، وتعاون وانضباط. إن عملية صنع القرار لرئيس مدرسة علوم القرآن هي مع جماعية الديمقراطية الجماعية.

ووجدت هذه الدراسة أيضًا أن قيادة رئيس المدرسة في تطوير الثقافة التنظيمية في مدرسته العالية كانت مسيطر عليها من قبل القيادة التربوية القائمة على القيم الدينية التي كانت مفيدة جدًا في الحفاظ على ثقافة الجودة وتطويرها في المدرسة العالية بمعهد علوم القرآن.

الكلمات المفتاحية: القيادة ومدير المدرسة والثقافة التنظيمية

KATA PENGANTAR



Syukur alhamdulillah penulis ucapkan rasa syukur kepada Allah SWT. yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya, sehingga apapun yang kita kerjakan dapat berjalan dengan seizinnya. Shalawat serta salam semoga tercurahkan kepada nabi Muhammad, SAW. Beserta keluarga dan sahabat-sahabatnya yang telah memperjuangkan agama ini sehingga menjadi lampu penerang di muka bumi.

Penulisan Disertasi dengan judul “Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Ulumul Qur’an Kota Langsa dalam Pengembangan Budaya Organisasi” adalah sebagai bentuk rangkaian tugas akhir untuk memperoleh gelar Doktor.

Terealisasinya Disertasi ini, tentu saja banyak pihak-pihak yang terlibat di dalamnya. Karena itu, patut kiranya kami hanturkan banyak ucapan terima kasih kepada pihak-pihak terkait yang telah membantu dalam penyelesaian disertasi ini, di antaranya yaitu sebagai berikut:

1. Ayah (alm), Pakwa (alm) dan Miwa (alm) tercinta, mudah-mudahan engkau diterima di sisi Allah SWT dan diampuni segala dosa-dosamu. Terima kasih atas didikan, asuhan, motivasi, inspirasi dan memberikan dukungan baik moril ataupun materil hingga saat ini selesai kuliah S3.
2. Buat Ibu tercinta, adik-adikku (Mawardaniah, M.Pd.I., Muslem, S.Pr., Mauliadi, S.Sos.I, Nuraini, S.Pd.I, M.Isa, Nurazizah) serta kakak-kakakku (Aiyub, S.Pd, Nurhasnah dan Sulaiman, Lc, MA).

3. Rektor, para wakil rektor I, II dan III UINSU, terima kasih atas motivasi dan kesempatan bagi penulis dan kawan-kawan lainnya agar tetap serius dan komitmen untuk menyelesaikan studi.
4. Direktur Pascasarjana UINSU, Ketua Prodi Pendidikan Islam Prof. Dr. Saiful Akhyar Lubis, MA (dulu) dan Dr. Syamsu Nahar, M.Ag (saat ini), keduanya secara terus-menerus memacu dan membangun spirit penulis untuk menyelesaikan perkuliahan sesuai dengan waktunya. Demikian pula saya sampaikan terima kasih kepada Sekretaris Program Studi Pendidikan Islam, Dr. Edi Saputra, M.Hum.
5. Yang terhormat Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd sebagai pembimbing utama yang tak pernah lelah memberikan inspirasi, motivasi dan dukungan kepada penulis hingga selesainya disertasi ini. Selanjutnya pembimbing II Bapak Prof. Dr. Fachruddin Azmi, MA yang penuh antusias dan sabar dalam membimbing penulisan disertasi penulis.
6. Pembimbing/Penguji seminar hasil Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd., Prof. Dr. Fachruddin Azmi, MA., Dr. Amiruddin Siahaan, M.Pd., dan Dr. Edi Saputra, M.Hum.
7. Seluruh dosen UINSU yang telah memberikan ilmu kepada penulis hingga hari ini sampai pada akhir studi. Terima kasih, semoga Allah membalas segala kebaikan.
8. Ibu, Mertua, istri dan anak-anak penulis, semoga karya tulis ini memberikan manfaat dan mudah-mudahan mereka semua diberikan kebaikan dunia akhirat. Amin.
9. Kepada seluruh staf dan pegawai di lingkungan Universitas Islam Negeri Medan
10. Kepala Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an yang meluangkan waktu dan pikirannya untuk berdiskusi dan memberikan data penelitian, sehingga disertasi ini dapat selesai.
11. Rekan-rakan diskusi, yakni: Ass. Prof. Dr. Ismail Arrauf Fahmi Nasution, MA., Marzuki, M.Pd., Indis Ferizal, M.H.I., Rezha Munandar, S.H.I., Munawar Khalil, S.H.I, Siful Januar, Pemuda Muhammadiyah, Teman-teman Wartawan, teman-teman JPPR dan Letkol Inf Amri Nico.
12. Kepada keluarga Besar IAIN Langsa: Dr. H. Zulkarnaini, MA., Dr. H. Marzuki Hamid, MM., Rektor IAIN Langsa (Dr. H. Basri Ibrahim, MA)., Wakil Rektor III Bidang Kerjasama dan kemahasiswaan (Dr. Zainuddin, MA)., Dr. Sulaiman Ismail, M.Ag., Dr.

Legiman, M.Ag., Dr. H. Zulkarnain, MA., Dr. Amiruddin Yahya, MA., terima kasih atas bimbingan dan motivasinya.

13. Keluarga besar KNPI Kota Langsa: yaitu Ketua KNPI Muktar, Amd., Kanda Ir. Sayid Abdurrahman, MM., Kanda Zulfan, SH., M.Si, Sekum KNPI Darkasyi, ST., dan seluruh teman-teman KNPI, terima kasih atas waktunya untuk berdiskusi dengan penulis hingga terselesainya disertasi ini.
14. Selesaiannya skripsi ini juga tidak dapat dilepaskan dari semua pihak yang ikut membantu dan tidak mungkin untuk disebutkan semua namanya dalam penulisan disertasi. Terima kasih atas semuanya.

Tentu saja, penulisan disertasi masih ada kekurangan disana-sini. Maka perlu masukan yang konstruktif demi perbaikan penulisannya.

Akhirnya penulis berharap semoga kehadiran disertasi ini memberikan manfaat. Meskipun penulis menyadari bahwa disertasi ini perlu mendapat masukan dari semua guna kesempurnaannya pada masa yang akan datang.

Kota Langsa, 10 Januari 2020

Penulis,

Hamdani

PEDOMAN PENULISAN DISERTASI

1. Konsonan

Penulisan ini menggunakan konsonan arab yang menggunakan huruf dan juga menggunakan lambang huruf serta menggunakan huruf latin.

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	N a m a
1	2	3	4
ا	Alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	Ba	B	be
ت	Ta	T	te
ث	Sa	£	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	je
ح	ha'	¥	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha'	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	de
ذ	Zal	©	zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	er
ز	Za	Z	zet
س	Sin	S	es
ش	Syin	Sy	es dan ye

ص	Sad	i	es (dengan titik di bawah)
ض	Dad	«	de (dengan titik di bawah)
ط	Ta	—	te (dengan titik di bawah)
ظ	Za	§	zet (dengan titik di bawah)
ع	‘ain	‘	koma terbalik ke atas
غ	Gain	G	ge
ف	Fa	F	ef
1	2	3	4
ق	Qaf	Q	qi
ك	Kaf	K	ka
ل	Lam	L	el
م	Mim	M	em
ن	Nun	N	en
و	Wawu	W	We
ه	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	`	Apostrof
ي	ya’	Y	Ye

2. Vokal

Vokal bahasa Arab adalah seperti vokal Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

a. Vokal Tunggal

Vokal tunggal dalam bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harkat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
——	Fathah	A	a

—	Kasrah	I	i
—	Dammah	U	u

b. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harkat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf, yaitu:

Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan huruf	Nama
ي	fathah dan ya	Ai	a dan i
و	fathah dan waw	Au	a dan u

Contoh:

- كَتَبَ : kataba
- فَعَلَ : fa'ala
- ذَكَرَ : ©ukira
- يَذْهَبُ : ya©habu
- سَنِلَ : suila
- كَيْفَ : kaifa
- حَوْلَ : ¥aula

c. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harkat dan huruf	Nama	Huruf dan tanda	Nama
اَ	Fathah dan alif atau ya	²	a dan garis di atas
يَ	Kasrah dan Ya	'	i dan garis di atas
وَ	Dammah dan waw	®	u dan garis di atas

Contoh:

- قال : q±la
- رما : ram±
- قيل : q³la
- يقول : yaqlu

d. Ta Marbutah

Transliterasi untuk *ta marbutah* ada dua:

- 1) *Ta marbutah* hidup atau mendapat harkat fathah, kasrah dan dammah, transliterasinya adalah /t/.
- 2) *Ta marbutah* mati atau mendapat harkat sukun, transliterasinya adalah /h/.
- 3) Kalau pada kata yang terakhir dengan *ta marbutah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang **al** serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *ta marbutah* itu ditransliterasikan dengan ha (h).

Contoh:

- | | |
|--|-------------------|
| - rau«ah al-a ⁻ f±l – rau«atul a ⁻ f±l | : روضة الاطفال |
| - al-Mad ³ nah al-munawwarah | : المدينة المنورة |
| al-Mad ³ natul munawwarah | |
| - °al¥ah | : طلحة |

e. Syaddah (Tasydid)

Syaddah atau tasydid yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda syaddah atau tanda tasydid, dalam transliterasi ini tanda syaddah tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda syaddah itu.

Contoh:

- | | |
|-----------|--------|
| - rabban± | : ربنا |
| - nazzala | : نزل |
| - al-birr | : البر |
| - al-hajj | : الحج |
| - nu'ima | : نعم |

f. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu: namun dalam transliterasi ini kata sandang itu dibedakan atas kata sandang yang diikuti huruf syamsiyah dan kata sandang yang diikuti huruf qamariyah.

- 1) Kata sandang yang diikuti oleh huruf Syamsiah ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf /l/ diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.
- 2) Kata sandang yang diikuti oleh huruf Qamariah ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai pula dengan bunyinya. Baik diikuti huruf syamsiyah maupun huruf qamariah, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanda sempang.

Contoh :

- | | |
|----------------|----------|
| - ar-rajulu | : الرجل |
| - as-sayyidatu | : السيدة |
| - asy-syamsu | : الشمس |

- al-qalamu : القلم
- al-bad³'u : البديع
- al-jal±lu : الجلال

g. Hamzah

Dinyatakan di depan bahwa hamzah ditransliterasikan apostrof. Namun, itu hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan akhir kata. Bila hamzah itu terletak di awal, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

Contoh:

- ta`khuzna : تأخذون
- an-nau' : النوع
- syai'un : شئ
- inna : ان
- umirtu : امرت
- akala : اكل

h. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik fiil (kata kerja), isim (kata benda) maupun harf, ditulis terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harakat yang dihilangkan, maka dalam transliterasi ini penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya:

Contoh:

- Wa innall±ha lahuwa khair ar-r±ziq³n: لهو خير الرازقين وإن الله
- Wa innall±ha lahuwa khairurr±ziq³n: لهو خير الرازقين وإن الله
- Fa aufu al-kaila wa al-m³z±na: فافو الكيل والميزان
- Fa auful-kaila wal-m³z±na: فافو الكيل والميزان

i. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, di antaranya: Huruf kapital digunakan untuk menulis huruf awal nama diri dan permulaan kalimat. Bila nama diri itu didahului oleh dua kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya.

Contoh:

- (Wa m± **Muhammadun** ill± rasl)
- (Inna awwala baitin wudi'a linn±si lalla³ bi **Bakkata** mub±rakan)
- (Syahru **Rama**«±n al-laz³ unzila f'hi al-Qur`±nu

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harakat yang dihilangkan, huruf capital tidak dipergunakan:

Contoh:

- نصر من الله وفتح قريب (Naḥrun minallāhi wa fatḥun qarīb)
- بل الله الامر جميعا (Lillāhil-amru jamīʿan)
- وَاللّٰهُ بِكُلِّ سَيِّئٍ عَلِيمٌ (Wallāhu bikulli syaiʿin ʿalīmun)

j. Tajwid

Pedoman transliterasi ini tidak terlepas pembacaan ilmu tajwid dan ilmu tafqid.

k. Daftar Singkatan

Cet.	: Cetakan
h.	: Halaman
No.	: Nomor
Saw.	: ṣallallāhu ʿalaihi wa sallam
Swt.	: Subḥānah wa taʿālā
Vol.	: Volume

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN.....	ii
PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR.....	vi
PEDOMAN TRANSLITERASI	viii
DAFTAR ISI.....	xiii
 BAB I : PENDAHULUAN.....	 1
A. Latar Belakang.....	1
B. Fokus Masalah.....	25
C. Rumusan Masalah	25
D. Tujuan Penelitian.....	26
E. Kegunaan Penelitian.....	26
F. Kajian Riset Sebelumnya	28
 BAB II KAJIAN TEORI.....	 37
A. Hakikat Kepemimpinan.....	38
1. Pengertian Kepemimpinan	44
2. Unsur-unsur Kepemimpinan	52

3. Teori-teori Kepemimpinan	57
4. Gaya dan Strategi Kepala Madrasah	58
5. Kepemimpinan dalam Perspektif Islam	89
6. Kepemimpinan Lembaga Pendidikan Islam	93
 B. Budaya Organisasi Sekolah.....	100
1. Perilaku dan Budaya Organisasi di Sekolah.....	100
2. Manajemen Organisasi Sekolah	123
3. Perubahan dan Pengembangan Organisasi Sekolah	131
 C. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Sekolah	149
1. Kepemimpinan sebagai kualitas organisasi.....	149
2. Komunikasi dalam Pengembangan Budaya Organisasi .	159
3. Pembuatan Keputusan dalam Organisasi	167
4. Pengendalian dalam Kepemimpinan.....	185
 BAB III : METODE PENELITIAN.....	199
A. Pendekatan Penelitian.....	199
B. Lokasi Penelitian	297
C. Sumber Data.....	297
D. Teknik Pencarian Data.....	297
E. Teknik Analisis Data.....	201
F. Rencana Pengujian Keabsahan Data	207
 BAB IV : TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	210

A. Temuan Umum Penelitian.....	210
1. Sejarah Pendirian Madrasah Ulumul Qur'an	210
2. Letak Geografis	214
3. Pendidik dan Tenaga kependidikan	214
4. Sarana Prasarana	215
5. Peserta Didik	216
6. Visi dan Misi Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an	217
7. Budaya Madrasah Ulumul Qur'an	218
8. Struktur Organisasi Pendidik	222
 B. Temuan Khusus Penelitian.....	 223
1. Kepala Madrasah mengkomunikasikan visi dan misi dalam Pengembangan Budaya Organisasi.....	 223
2. Keteladanan Kepala Madrasah Aliyah dalam Pengembangan Budaya Organisasi	 232
3. Pengambilan Keputusan yang dilakukan Kepala Madrasah dalam Pengambilan Keputusan Budaya Organisasi Madrasah dalam Budaya Organisasi	 236
4. Kepedulian Kepala Madrasah dalam Pengembangan Budaya Organisasi.....	 242
 C. Pembahasan Hasil Penelitian	 245
1. Temuan Pertama	245
2. Temuan Kedua	256
3. Temuan Ketiga	259

BAB V : PENUTUP.....	275
A. Kesimpulan	275
B. Rekomendasi	276
DAFTAR PUSTAKA	278
LAMPIRAN-LAMPIRAN	282

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Lembaga pendidikan Islam saat ini dirasa masih banyak yang kurang dan belum menggembirakan. Dalam perkembangan kontemporer terlihat semakin menunjukkan tuntutan terhadap capaian keunggulan setiap organisasi berbasis kepada budaya organisasi

yang kondusif. Setiap Lembaga Pendidikan Islam itu harus memiliki kemampuan akademik yang lebih maupun kemampuan di bidang lainnya yang bersifat membangun yang tujuannya untuk meningkatkan prestasi lembaga tersebut. Untuk itu setiap Lembaga Pendidikan Islam harus memahami kelemahan-kelemahan ataupun harus banyak membaca persoalan-persoalan yang terjadi di lembaganya sehingga bisa mengetahui kekurangan lembaga pendidikannya tersebut. Kemampuan membaca persoalan-persoalan tersebut akan mampu menyelesaikan problem-problem lembaga pendidikan Islam.

Senada dengan Ayat pertama dalam Al Qur'an ialah *Iqro'* (bacalah), membaca isi Al-Qur'an, menghayati dan menelaah penciptaan alam semesta ini. Melalui surat *Al 'Alaq* ayat pertama bunyinya yaitu "*bacalah dengan menyebut nama Tuhanmu*". Bacaan ini tentunya menjadi spirit bagi umat Islam yang berkonsentrasi pada pendidikan Islam. Lewat pembacaan itulah akan lahir inovasi-inovasi dalam pengembangan pendidikan Islam. Begitu juga kurikulum yang ditawarkan madrasah pun akan mengarah pada masa yang akan datang bukan pada masa sekarang. Khalifah Ali bin Abi Thalib r.a. pernah menyatakan "*allimû aulâdakum fainnahum makhluqûna lizamanin ghairi zamânikum*" (didiklah/ajarilah anak-anakmu karena mereka diciptakan untuk zamannya di masa depan bukan untuk zamanmu sekarang).¹

Rasulullah SAW, walaupun tidak pernah mengecap dunia pendidikan tetapi beliau memberikan perhatian lebih kepada dunia pendidikan hal ini tampak ketika terjadi Perang Badar. Rasulullah memberikan tebusan kepada tawanan Perang Badar berupa akan

¹ Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2005), h. 44.

membebaskan tawanan Perang Badar tersebut jika mereka dapat mengajarkan baca-tulis kepada sepuluh orang penduduk Madinah. Dalam pandangan Islam, Barang tebusan itu merupakan hak *Baitul Mal* (Kas Negara). Artinya, Rasulullah saw. menjadikan tawanan perang tersebut sebagai biaya pendidikan yang harus dibayarkan dan itu setara nilainya dengan harta tebusan yang dimiliki baitul mal.

Dapat dipahami bahwasanya Rasulullah menghargai upah kepada pemberi ilmu (tawanan perang) dengan harta yang seharusnya menjadi milik *Baitul Mal*. Kebijakan ini dapat disimpulkan bahwa setiap kepala negara seharusnya bertanggung jawab penuh terhadap rakyatnya, termasuk pendidikan.

Ali bin Abi Thalib ra. Memberikan pernyataan “didiklah anak-anakmu”, maka untuk mendidik anak-anak kita dibutuhkan tenaga pengajar yang professional. Seorang pengajar haruslah berwawasan luas, mempunyai integritas baik daripada dengan murid-muridnya. Maka, seorang pengajar mesti diberikan kesempatan untuk mengasah kemampuan dan kreativitas dirinya sendiri tanpa di batas-batasi, hal ini bertujuan untuk pengembangan akademik dirinya dan anak didiknya.

Untuk memiliki tenaga penagajr yang berkompeten diawali dari bagaimana suatu Lembaga Pendidikan Islam merekrut tenaga pengajarnya. Apabila pimpinan lembaga pendidikan Islam tersebut merupakan seorang manajer yang bagus ia akan melakukan perekrutan berdasarkan kualifikasi kemampuan tenaga pengajarnya bukan berdasarkan hubungan kekerabatan yang dimiliki.

Secara sadar Lembaga pendidikan Islam sekarang ini sudah semakin dituntut untuk memberikan hal yang terbaik berupa pelayanan yang professional kepada peserta didik dan masyarakat. Hal ini terjadi karena masyarakat sekarang sudah semakin pintar dalam memilih lembaga pendidikan yang akan diberikan kepada anak-anaknya, sehingga apabila suatu lembaga pendidikan Islam tidak memiliki daya saing yang tinggi maka akan ditinggalkan oleh masyarakat.

Di sisi lain pada era globalisasi terjadi berbagai perubahan pada aspek manajemen lembaga pendidikan. Hal ini diakibatkan oleh:

- 1) Akibat perkembangan informasi yang begitu cepat.
- 2) Dunia pendidikan selalu tertinggal dengan perkembangan zaman yang begitu cepat.
- 3) Ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang mengakibatkan adanya perbedaan, batas-batas dan fungsi suatu lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan harus benar-benar mengajarkan yang yang paling mendasar bagi peserta didik agar mereka dapat berkembang dengan baik dan kreatif di era global ini.²

Dari ketiga faktor di atas dapat disimpulkan bahwasanya suatu lembaga pendidikan harus memiliki terobosan-terobosan terbaru untuk membangun pendidikan di masa depan. Tidak hanya memakai metode lama, tetapi harus memiliki paradigma, formula, metode, dan cara-cara terbaru untuk meningkatkan daya saing.

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam dengan menganut sistem terbuka dan sistem sosial, madrasah harus mampu menjadi agen perubahan (*change agent*), tidak hanya

² Zulkarnain Nasution, *Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan [Konsep, Fenomena dan Aplikasinya]*, (Malang: UMM Press, 2006), h. 26.

fokus pada pemantapan diri, melainkan harus mampu mengantisipasi segala perkembangan dan problema yang dapat terjadi setiap saat.

Untuk menuju ke arah agen perubahan (*change agent*) tersebut manajemen dan budaya organisasi lembaga pendidikan Islam harus mampu membangun budaya yang sesuai dengan tuntutan modernisasi. Menurut Thompson dan Sticland budaya organisasi merupakan aktivitas sekelompok orang yang menunjukkan nilai, beliefs, prinsip, tradisi dan caranya dalam membentuk sebuah organisasi, sehingga budaya organisasi merupakan output dari organisasi tersebut. Menurut kreitner dan Knicki budaya organisasi merupakan sebuah keyakinan dan nilai yang dimiliki secara bersama yang didasari pada identitas organisasi. Menurut Amstrong, budaya organisasi adalah suatu pola yang didalamnya terdapat nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang dapat dipresentasikan.³

Dalam sebuah organisasi budaya pasti akan terbentuk seiring berjalannya waktu, hal itu dapat memberikan manfaat serta kontribusi bagi keaktifan organisasi secara menyeluruh. Hal ini sesuai dengan pendapat Davis dalam Lako, budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dapat dipahami, dijiwai serta dapat dipraktekkan oleh sebuah organisasi sehingga akan membentuk sebuah pola yang akan memiliki arti tersendiri serta dapat menjadi dasar bagi aturan untuk berperilaku dalam sebuah organisasi.⁴

³ Syamsir Torang, "*Organisasi dan Manajemen (Prilaku, Struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi)*". (Bandung: Alfabeta, 2014), h.106

⁴ Keith Davis, "*Human Behavior at Work: Organizational Behavior*", (Tata McGraw-Hill Publishing Company, New Delhi; 1985). h.29

Menurut Robbins yang diterjemahkan oleh Molan dalam bukunya yang berjudul “Perilaku Organisasi” mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem yang dianut secara bersama-sama oleh anggotanya sehingga dapat membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.⁵

Adapun karakteristik yang dikemukakan oleh Robbins dari suatu budaya organisasi, yaitu:

a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko

Kemampuan melakukan perubahan secara bertahap maupun signifikan dengan tujuan membangun program tertentu atau prosedur kerja tertentu yang sudah ada sebelumnya serta melakukan perbaikan dan pengembangan terhadap produk atau jasa dan pegawai akan bersedia untuk bertanggung jawab penuh terhadap semua keputusan yang telah diambil.

b. Perhatian terhadap detail

Diartikan bahwasanya kepedulian dan kepekaan setiap pegawai serta kemampuan menganalisis pada hal-hal detail yang terjadi dalam suatu organisasi merupakan hal penting untuk menunjukkan sejauh mana kepeduliannya dalam organisasi tersebut.

c. Orientasi hasil

⁵ Robbins, Stephen P. “*Perilaku Organisasi*”. (Prenhallindo: Jakarta, 1994). h.721

Sebuah penentuan tentang gambaran para pegawai terhadap sejauh mana fokus mereka terhadap sebuah hasil yang dilakukan secara optimal.

d. Orientasi orang

Merupakan bentuk sebuah toleransi dalam menghormati hak individu, serta dapat menghargai setiap karya orang ketika berada dalam sebuah organisasi.

e. Orientasi tim

Yakni memberikan perhatian dan fokus terhadap kerja sama tim ketika menyelesaikan tugas yang hasilnya dinilai berdasarkan pada prestasi.

f. Keagresifan

Yakni para anggota dalam suatu organisasi lebih kreatif dan kompetitif untuk melakukan segala hal dalam memperoleh keinginannya.

g. Stabilitas

Yakni sebuah organisasi yang bersifat status quo dimana mereka masih mempertahankan pola dan sistem yang sudah lama yang melekat sepanjang waktu pada diri mereka.⁶

Lembaga pendidikan di era sekarang yang semakin modern dengan segala kemampuan teknologi informasinya dituntut untuk menjadi lebih baik dan memberikan pelayanan yang profesional kepada masyarakat. Hal ini dikarenakan lembaga pendidikan sudah menjadi kebutuhan keimuan dalam sendi kehidupan masyarakat yang sudah tidak dapat dipisahkan lagi. Masyarakat merupakan konsumen dari lembaga pendidikan, mereka sudah kritis dan realities memilih lembaga pendidikan yang terbaik bagi anak-anaknya. Sikap masyarakat tersebut menuntut lembaga pendidikan untuk memberikan citra positif dan harus meningkatkan kemampuannya untuk memiliki daya saing.

⁶ Robbins, Stephen P. "*Organizational Behavior 13th Edition*", (New Jersey: 5/E, Pearson, 2008). h.585

Kepala madrasah di lembaga pendidikan memiliki peranan penting dalam membangun opini publik terhadap lembaga yang dipimpinnya, ia juga memiliki potensi untuk bekerja sama dengan publik tersebut. Opini publik yang positif dan adanya kerja sama dengan suatu lembaga pendidikan akan membentuk suatu kesepahaman dan kesediaan masyarakat dalam menerima suatu kebijakan yang telah terencana dan terstruktur.

Begitu pula yang penulis amati di Madrasah Ulumul Qur'an bahwa ada hubungan antara layanan yang baik dengan minat masyarakat untuk mempercayakan madrasah dalam penempatan anaknya. Layanan ini sudah dilakukan oleh madrasah ulumul Qur'an dalam membangun komunikasi yang baik dengan orang tua siswa dan perangkat masyarakat.

Hal ini terlihat dari peningkatan jumlah siswa dari tahun 2000-2011. Jumlah siswa saat itu mencapai 2500. Namun pada tahun 2012, madrasah mengalami konflik internal yang mengakibatkan menurunnya minat masyarakat pada madrasah ulumul qur'an. Konflik ini memaksa orang tua siswa untuk menarik anaknya untuk dipindahkan pada madrasah lain.⁷

Konflik ini seperti perang dingin yang terus beraksi secara rahasia antara yang merasa paling benar di antara kedua belah pihak. Konflik ini dapat meminimalisir menurunnya kepercayaan wali siswa terhadap madrasah.

Berbagai upaya dilakukan untuk menumbuhkan minat masyarakat di Kota Langsa bahkan luar kota untuk kembali menumbuhkan citra positif MUQ dengan upaya melakukan

⁷ Hasil wawancara dengan Yunus Ibrahim, MA selaku ketua Mudir MUQ pada 20 April 2017

pendekatan dengan semua elemen masyarakat. Sampai pada satu waktu hingga hari ini minat masyarakat kembali percaya pada Madrasah Ulumul Qur'an sebagai tempat untuk menimba ilmu. Bahkan saat ini madrasah Ulumul Qur'an dijadikan sebagai tempat pembinaan mental bagi Kepolisian Resort Kota Langsa.⁸

Hal senada juga Amin Haris dalam disertasinya yang berjudul Implementasi Program Humas dalam Pencitraan Perguruan tinggi di Kota Malang menyebutkan bahwa Humas memberikan peran yang sangat penting dalam menyampaikan pesan-pesan positif bagi pengembangan lembaga pendidikan tinggi. Lebih lanjut, pemimpin memberikan pengaruh besar dalam pengelolaan perguruan tinggi. Karena itu, pemimpin sedapat mungkin untuk memiliki kemampuan manajerial, kreatif dan inovatif.⁹

Hal lain yang peneliti lihat bahwa faktor bangkitnya ulumul Qur'an dan khususnya madrasah Aliyah adalah sudah mengakarnya budaya organisasi lembaga ini. Tentunya budaya ini tidak datang begitu saja, melainkan budaya yang diciptakan oleh pemimpin yayasan dan terinternalisasi pada seluruh guru dan karyawan yang ada.¹⁰

Fauzuddin juga menemukan dalam disertasi yang berjudul: Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (Studi Multikasus pada Dua SMA Negeri dan Satu MA Negeri Berprestasi di Kota Banda Aceh) menemukan bahwa mengelola perubahan ada beberapa langkah yang bisa diterapkan oleh kepala sekolah, yaitu:¹¹ (1) melakukan

⁸ Hasil wawancara dengan Yunus Ibrahim, MA selaku ketua Mudir MUQ pada 20 April 2017

⁹ Amin Haris, *Implementasi Program Humas dalam Pencitraan Perguruan tinggi di Kota Malang*, (Disertasi, Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2011), h. 50.

¹⁰ Hasil observasi pada 10 Juni 2016

¹¹ Fauzuddin, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (Studi Multikasus pada Dua SMA Negeri dan Satu MA Negeri Berprestasi di Kota Banda Aceh)*, (Disertasi, Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2011), h. 121

komunikasi secara intensif dengan para guru, pegawai, komite sekolah, orang tua siswa, dan instansi pemerintah (terkait) terhadap rencana dan program-program sekolah, (2) melakukan kerja sama dengan semua pihak dalam memacu pembangunan sekolah, baik dari segi fisik maupun dari segi non fisik, (3) melengkapi sarana dan prasarana sekolah untuk kelancaran proses belajar mengajar di sekolah, yaitu dengan melakukan pendekatan dengan atasan, pihak swasta, komite sekolah dan orang tua siswa, (4) meningkatkan kualitas profesionalisme guru dengan melakukan upaya-upaya seperti memberikan pelatihan, penataran, supervisi, menggiatkan MGMP, dan merekomendasikan para guru-gurunya untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang pascasarjana, (5) menciptakan budaya kerja yang kondusif dan meningkatkan kualitas kerja guru dan pegawai dengan memberikan fasilitas yang nyaman dan menyenangkan, (6) untuk menarik minat siswa agar rajin bersekolah, kepala sekolah menciptakan berbagai kegiatan ekstra kurikuler yang mampu menggali berbagai potensi yang ada dalam diri siswa yang hasilnya sebagai peningkatan prestasi sekolah.

Paningkat Siburian (2012) juga menemukan dalam disertasinya yang berjudul Pengaruh budaya organisasi, perilaku inovatif, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja kepala SMK (Pengembangan model teoritis kinerja melalui studi empiris pada SMK di Kota Medan) mengemukakan bahwa budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja kepala sekolah SMK di Kota Medan. Dengan perkataan

lain, semakin bagus budaya organisasi, semakin tinggi pula kepuasan kerja kepala sekolah SMK di Kota Medan.¹²

Selanjutnya, pimpinan (kepala sekolah) merupakan sentral dari kegiatan yang diprogramkan dalam sebuah organisasi. Pemimpin merupakan *decision maker* yang akan menjadi panutan bagi anak buahnya. Dengan contoh, setiap pola pergaulan dan pola kerja di sebuah organisasi dapat diarahkan secara baik pada kebijakan-kebijakan yang sudah diatur oleh pimpinan tanpa adanya perlawanan dari anak buahnya, dan anak buahnya merasa tidak memiliki tekanan dalam melaksanakan setiap program dari pimpinannya.

Budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang searah antar keduanya. Hal ini menjadi bukti budaya organisasi pada PT. Sido Muncul, yaitu semakin kuat budaya organisasinya semakin tinggi kepuasan kerja karyawannya. Indikator utama dalam menilai kuatnya budaya organisasi adalah pada kepuasan seorang karyawan yang hasil kerjanya dihargai oleh perusahaannya. Ketika seorang karyawan merasa dihargai, maka kepuasan kerja juga akan semakin baik.¹³

Begitu pula dengan kemajuan sebuah sekolah sangat dipengaruhi oleh kemapanan budaya yang berkembang di sekolah tersebut. Sebagaimana pernyataan Ester Manik dan

¹² Paningkat Siburian, *Pengaruh Budaya Organisasi, Perilaku Inovatif, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Kepala SMK (Pengembangan Model Teoritis Kinerja Melalui Studi Empiris pada SMK di Kota Medan)*, (Disertasi, Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2012), h. 215.

¹³ Chaterina Melina Taurisa, Intan Ratnawati, *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)*, Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE), September 2012, Vol. 19 No. 2, hal 179. ISSN: 1412-3126

Kamal Bustomi bahwa budaya organisasi secara signifikan sangat berpengaruh terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri 3 Rancaekek.¹⁴

Sementara itu Mc Namara (2002) mengemukakan bahwa di lihat dari sisi *in put*, budaya organisasi mencakup umpan balik (*feed back*) dari masyarakat, profesi, hukum, kompetisi dan sebagainya. Sedangkan di lihat dari proses, budaya organisasi mengacu kepada asumsi, nilai dan norma, misalnya nilai tentang: uang, waktu, manusia, fasilitas dan ruang. Sementara di lihat dari *out put*, berhubungan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku organisasi, teknologi, strategi, image, produk dan sebagainya.¹⁵

Senada dengan temuan dari Sri Setiyati bahwa adanya pengaruh yang lebih baik pada kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja dan budaya kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Gunung Kidul. Ini dapat menjadi dasar bahwa kepemimpinan seorang kepala sekolah yang semakin baik, akan meningkatkan motivasi kerja yang baik pula serta akan menumbuhkan budaya sekolah yang kondusif serta dapat memberikan dukungan terhadap kinerja guru di SMK Negeri Kabupaten Gunung Kidul.¹⁶

Seorang pemimpin harus memiliki satu aspek yang mempunyai peran penting sebagai pembuat sebuah keputusan dalam memimpin sebuah organisasi. Aspek tersebut ialah ketegasan. Ketegasan inilah yang akan menunjukkan charisma seorang pemimpin di depan

¹⁴ Ester Manik, Kamal Bustomi. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru pada SMP Negeri 3 Rancaekek*. **Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship** Vol. 5, No. 2, Oktober 2011, h. 106. ISSN 2443-0633

¹⁵ Carter McNamara. *Organizational Culture, the Management Assistance Program for Nonprofits*. (<http://www.mapnp.org/library/orgthry/culture/culture.htm>)

¹⁶ Sri Setiyati. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru*. Vol.22, No 2. 2014. ISSN 2477-2410

anak buahnya yang selanjutnya akan memberikan dampak positif bagi anak buahnya. Ketegasan seorang pemimpin akan meyakinkan anak buahnya bahwa dia adalah sosok pimpinan yang menjadi panutan.

Begitu juga dalam hal pengambilan keputusan, seorang pemimpin harus independen, tidak bisa diintervensi atau dipengaruhi oleh pihak sekitarnya. Tentu, kebijakan yang diambil adalah kebijakan yang akan membawa kemashalatan bagi perkembangan organisasi.

Fenomena yang seringkali terlihat di lapangan justru sebaliknya. Para pemimpin masih terpengaruh oleh orang sekitarnya, mereka ini sebenarnya merupakan orang-orang yang seharusnya mereka pimpin. Bahkan ada beberapa pemimpin yang masih menyerahkan segala keputusan kepada orang-orang yang seharusnya mereka arahkan dan mereka pimpin. Dan, masih banyak pemimpin yang hanya memikirkan status saja, sementara segala kewajiban logis dari status tersebut sama sekali tidak disentuhnya. Mereka lebih memilih memerintah anak buahnya untuk menyelesaikan segala tugas tersebut dan hanya menunggu tugas tersebut selesai untuk ditanda tangani.

Sementara itu seorang pemimpin jika ingin diikuti dan dipercaya orang maka menurut Ade Rukmana dan Asep Suryana¹⁷ “seorang pemimpin harus memiliki sifat kepemimpinan yang akan menjadi pengarah yang ide dan pemikirannya akan didengar oleh anggota organisasinya. Hal ini tidak serta merta menunjukkan pemimpin harus orang yang cerdas

¹⁷ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta. 2009), Hal: 115.

dalam pengambilan keputusan, melainkan seorang pemimpin harus memiliki kepribadian yang dapat dijadikan teladan bagi anggotanya”.

Memang dalam salah satu bahasan kepemimpinan dikatakan, seorang pimpinan yang sempurna adalah orang-orang yang ketika melakukan tugas dan kewajibannya dapat membagi tugas tersebut dalam organisasi yang dipimpinnya. Hal ini sekaligus menunjukkan kepedulian dan penghargaan pemimpin kepada anak buahnya atas segala tugas organisasi. Sebab di dalam sebuah organisasi pemimpin adalah organisatoris, pemimpinlah yang akan mengkoordinir segala kegiatan, mengatur segala perencanaan kerja, menggerakkan pegawai, dan mengevaluasi semua hasil giat organisasi.

Membagi rata semua tugas dan pekerjaan organisasi pada setiap anggota sesuai dengan kemampuan di bidangnya masing-masing akan mengefisiensikan tugas pimpinan. Model seperti ini memang merupakan prinsip kerja dari organisasi yang efektif, sehingga pekerjaan tidak menumpuk hanya pada salah satu personil saja. Tapi, ketegasan seorang pemimpin dalam penyelesaian masalah yang terjadi di dalam organisasi masihlah menjadi kewenangan pimpinan organisasi.

Hal ini senada juga disampaikan oleh Pranarka dan Moelijarto (dalam Prijono dan Pranarka, seorang pemimpin dituntut kesiapan dan kerelaannya untuk memberikan atau mengalihkan sebagian kekuasaan yang ada pada dirinya kepada karyawan yang dianggap mampu dengan tujuan untuk memberdayakan karyawan tersebut sehingga memberikan kesempatan pada karyawan untuk berkarya.¹⁸

¹⁸ Prijono, Onny S. dan AMW Pranarka (Penyunting). *Pemberdayaan: Konsep, Kebijakan dan Implementasi*, (Jakarta: Centre For Strategic and Internasional Studies, 1996), h. 56-57

Seorang pimpinan juga harus dapat bertindak tegas dalam menentukan kebijakan organisasi. Hal ini berkaitan dengan kestabilan dalam organisasi. Tanpa ketegasan seorang pemimpin, kondisi organisasi pasti akan labil. Sebab, setiap personil akan bertindak sesuka hatinya tanpa merasa takut terhadap sang pemimpin yang tidak berani tegas menindak setiap permasalahan di organisasi.

Ketegasan pimpinan menjadi ujung tombak keberhasilan sebuah organisasi yang diperhitungkan dalam masyarakat. Karena dengan ketegasan yang dimiliki oleh seorang pemimpin, arah, visi dan misi organisasi dapat ditekankan untuk mewujudkan tindakan konkret bagi seluruh personil yang ada di organisasi, sehingga perasaan ikut memiliki di hati setiap personil dapat memperkuat posisi organisasi.

Keberadaan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi adalah sebagai akar tunjang yang menerobos lapisan tanah menuju pusat bumi. Menerobos terus hingga ke bagian terdalam dari bumi, sebagai sebuah patokan yang tertanam dalam dan menopang kedudukan dari sebuah organisasi. Pemimpinlah yang secara langsung bertugas untuk memberikan kekuatan maksimal bagi kelangsungan hidup sebuah organisasi. Oleh karena itu, dibutuhkan seorang pemimpin yang tegas dan mampu memberikan gambaran kepemimpinan yang efektif terhadap personil yang dipimpinnya. Dia harus dapat menjadi penopang bagi seluruh personil di organisasi.

Pemimpin juga diharapkan mampu memberikan perhatian dan pembinaan kepada tenaga administrasi. Hal ini senada dengan yang disampaikan Tri Yuliani dan Muhammad Kristiawan, menyebutkan bahwa Kepala Sekolah memiliki peranan penting dalam

membina tenaga administrasi dengan cara memberikan perhatian, bimbingan dan pelatihan dalam rangka meningkatkan wawasan tenaga administrasi tersebut.¹⁹

Ketegasan dalam melaksanakan tugas memang merupakan salah satu prasyarat agar dapat menjaga sekaligus mengembangkan organisasi sesuai dengan visi dan misinya. Tanpanya, organisasi akan bejalan tanpa kendali yang pasti dan pada akhirnya sama sekali tidak akan menuju ke visi dan misi yang ditetapkan oleh organisasi.

Di samping itu, seorang pemimpin harus berada pada garis depan untuk mewujudkan perubahan karena pemimpin dituntut oleh setiap pihak dari berbagai lini untuk dapat bertanggung jawab terhadap setiap perubahan roda organisasi yang dipimpinnya. Agar para pemimpin memiliki kemampuan menghadapi perubahan dalam organisasinya maka seorang pemimpin harus memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan perubahan tersebut. Maka budaya organisasi (*culture organization*) menjadi faktor yang sangat penting bagi seorang pemimpin. Budaya organisasi menjadi salah satu faktor yang sangat menentukan keberhasilan organisasi tersebut. Untuk itu, peran seorang pemimpin dalam membentuk dan membangun budaya yang kondusif bagi organisasi sangatlah penting. Disinilah pemimpin menjadi teladan dalam proses pemberdayaan karyawannya.

Selanjutnya Jenny Povey dalam penelitiannya ditemukan bahwa: *Results indicated that although overall Principals have very positive attitudes towards parent engagement, they differ somewhat in whether or not they expect parent engagement in areas such as*

¹⁹ Tri Yuliani dan Muhammad Kristiawan. *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membina Kompetensi Sosial (Pelayanan Prima) Tenaga Administrasi Sekolah*. **Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan**, Vol. 1, No. 2, Juli-Desember 2016, h. 131. E-ISSN 2614-8021

*school governance and mandatory requirements. The most commonly perceived barriers and effective engagement strategies were identified, and differed significantly across schools according to the school's location and level of disadvantage. The implications for future research and interventions are discussed.*²⁰

Penelitian ini menemukan bahwa iklim sekolah, peran orang tua dan peran pemerintah sangat memberikan pengaruh yang positif dalam pengembangan sekolah. Di samping itu pula peran serta kepemimpinan kepala sekolah juga menentukan keberlangsungan sekolah. Teori tentang penilaian budaya kelembagaan di pendidikan tinggi terhalang oleh ketidakmampuan dalam mengukur pengaruh dan faktor nilai-nilai. Hal ini senada dengan pandangan dari Matthew yaitu *A three factor model with strong reliability coefficients was developed and included the following factors fundamental to institutional cultures of assessment: (a) Clear Commitment, (b) Connection to Change, and (c) Vital to Institution. Future uses of the Survey of Assessment Culture and implications for research and practice are discussed.*²¹

Ada tiga faktor penting dalam menanamkan nilai-nilai kebudayaan, di antaranya adalah (1) komitmen yang jelas, (2) koneksi untuk mengubah, dan (3) acuan dari nilai yaitu survey, implementasi penelitian dan prakteknya.

²⁰ Jenny Povey, dkk, Jenny Povey, dkk, *Engaging Parent in Schools and Building Parent-School Partnership: The Role Of School and Parent Organisation Leadership*. International Journal of Educational Research, Volume 79, 2016, Pages 128-141. The University of Queensland, St Lucia Campus, Brisbane, Queensland, 4072, Australia

²¹ Matthew B. Fuller. *An Exploration of Factors Influencing Institutional Cultures of Assessment*, [International Journal of Educational Research](#), [volume 65](#), 2014, Pages 9-21. Sam Houston State University, Huntsville, TX, USA

Selanjutnya Scheerens: *The theoretical status of existing school effectiveness models is analyzed by using perspectives from organizational theory and models of classroom effectiveness. This leads to the formulation of a basic framework for conceptualizing school effectiveness that includes variables at the levels of the school, the context of the school and the classroom, while background variables of pupils are also taken into account. One of the conclusions is that hypothesis construction and empirical research on cross-level relationships within this basic framework are of central importance to enhance our understanding of school effectiveness.*²²

Dari penjelasan di atas bahwa latar belakang siswa juga menentukan keberlangsungan sebuah madrasah. Di samping juga peran-peran yang dioptimalkan oleh lembaga sekolah tersebut. Kepemimpinan itu sebagai sebuah fenomena atas setiap kegiatan-kegiatan kerja dalam sebuah kelompok yang saling bekerjasama. Kepemimpinan dan kelompok itu menyatu tidak bisa terpisahkan, keduanya saling memiliki keterkaitan. Tidak ada artinya sebuah kelompok tanpa adanya pemimpin begitu juga sebaliknya, tidak ada fungsinya seorang pemimpin apabila tidak memiliki anggota yang akan dipimpinnya.²³

Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an dalam mengembangkan budaya organisasi sangatlah berperan penting. Kepala Madrasah harus mampu menerapkan model atau gaya memimpin yang sesuai dengan organisasinya. Begitu juga kepala

²² Jaap Scheerens, dkk *Conceptualizing school effectiveness*. International Journal of Educational Research, Volume 13, Issue 7, 1989, Pages 691-706, Department of Education, University of Twente, Enschede, The Netherlands

²³ Dirawat, dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1983), h. 22.

madrasah ulumul qur'an dituntut mampu membangun dan menciptakan budaya organisasi, tujuannya adalah untuk memberikan hal positif pada organisasi di madrasah ulumul qur'an.

Berdasarkan data Kementerian Agama Kota Langsa, Madrasah saat ini ada 8 Madrasah Aliyah yang terdiri dari 2 MAN dan 6 Madrasah Aliyah Swasta.²⁴ Minimnya lembaga pendidikan Islam yang ada di kota Langsa menunjukkan kurang ketertarikan atau kurang minatnya masyarakat kota Langsa untuk mempercayakan anaknya bersekolah di lembaga pendidikan Islam.

Begitu juga halnya kepala Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an Kota Langsa terus menciptakan terobosan-terobosan dalam membangun pencitraan yang baik terhadap sekolah, melakukan komunikasi dan temu ramah dengan masyarakat, orang tua, perangkat desa, dan yayasan. Kegiatan ini sangat membantu sekolah untuk menuju proses perubahan, hal ini juga dapat dibuktikan dengan selesainya konflik yang terjadi dalam sekolah tersebut dengan baik.

Dalam hal akademik, Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an memiliki prestasi yang memuaskan dan menggembirakan, sama halnya dengan prestasi ekstra kurikulumnya. Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an sering menjuarai perlombaan tilawatil qur'an, tenis meja, basket dan bulu tangkis.²⁵

Tingkatan budaya memiliki keterkaitan secara alami dalam mempengaruhi tingkatan budaya lainnya. Hal ini terjadi karena nilai panutan yang dianut secara bersama mempengaruhi sikap dan perilaku suatu kelompok atau individu tertentu. Madrasah adalah

²⁴ Dokumentasi Pemerintah Daerah Kota Langsa Tahun 2017

²⁵ Hasil wawancara dengan Rusdi. Pada tanggal 8 Juni 2016

lembaga pendidikan yang tujuannya adalah mendidik generasi bangsa menjadi generasi yang berkualitas melalui karya, bakat, kreativitas dan dorongan. Mendidik generasi bangsa yang berkualitas diperlukan sosok manusia yang akan menjadi penentu kesuksesan yang diinginkan dalam sebuah madrasah. Tanpa manusia madrasah tidak ada artinya.

Dalam hal ini kepala Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an selalu membangun komunikasi yang bersifat persuasif dalam meningkatkan kinerja pegawainya. Kepala Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an mengadakan rapat-rapat rutin untuk mencari tahu segala permasalahan yang terjadi dan mencari jalan penyelesaiannya. Begitu juga dengan hal kedisiplinan, kepala Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an selalu menunjukkan ketepatan waktu ketika datang sekolah. Ketepatan waktu yang ditunjukkannya akan dapat menjadi contoh teladan bagi para pegawainya.²⁶

Organisasi adalah sebuah wadah yang menjadi tempat perkumpulan yang menaungi kerja sama secara rasional dan sistematis untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Kerjasama yang dilakukan mengikuti setiap pola tingkah laku individu di kelompok tersebut dalam berinteraksi, interaksi yang dilakukan harus selaras dengan aturan, norma keyakinan dan nilai-nilai yang telah tertanam dalam organisasi. Pola interaksi yang ada tersebut akan membentuk sebuah kebiasaan atau membentuk sebuah budaya organisasi yang akan mengontrol setiap perilaku anggota, dengan demikian budaya organisasi dapat membentuk semangat kerja anggotanya.

²⁶ Hasil wawancara dengan Muhammad Rusydi pada 08 Agustus 2017

Salah satu instrumen yang paling penting dalam organisasi adalah budaya organisasi karena dengan budaya organisasi akan dapat meraih cita-cita dan harapan yang diinginkan. Setiap organisasi maupun perusahaan terdapat budayanya masing-masing yang berbeda dengan budaya di organisasi lainnya, walaupun tujuan dan fungsi dari organisasi tersebut sama. Sedangkan setiap individu yang ada di dalam organisasi tersebut tidak terlepas dari nilai-nilai budaya yang dianutnya dan sesuai dengan setiap perangkat yang ada di organisasi sehingga akan membentuk sumber daya manusia yang dapat menyeimbangkan organisasinya agar tetap menjadi eksis di mata masyarakat.

Robbins menyatakan budaya organisasi adalah suatu pemahaman yang diamalkan oleh para karyawan untuk meraih tujuan yang sama.²⁷ Littlejohn & Foss mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu proses yang diperoleh dari adanya interaksi-interaksi oleh anggota-anggotanya dalam organisasi. Apabila setiap orang melakukan interaksi dalam setiap waktu, maka budaya akan terbentuk dengan sendirinya. Setiap budaya akan mengeluarkan aturan-aturan dan norma yang akan mempengaruhi anggota tersebut.²⁸ Begitu juga halnya para anggota tersebut akan ikut membuat budaya dalam organisasi yang mereka ikuti.²⁹

Sebuah proses yang kompleks telah terjadi di dunia organisasi antar anggota organisasi yang membentuk budaya organisasi. Wheelen dan Hunger mengemukakan

²⁷ Stephen P Robbin. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi* (Edisi 5), Jakarta: Erlangga. Hal. 247

²⁸ Stephen W. Littlejohn dan Karen A Foss. 2009. *Theoris of Human Communication*. Terjemahan oleh Muhammad Yusuf Hamdan. Jakarta: Salemba Humanika. h. 258

²⁹ Deddy Mulyana. *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005). h. 91

budaya organisasi adalah keyakinan yang mengandung tujuan serta nilai yang dipercaya dan dianut secara bersama serta akan diwariskan kepada generasi selanjutnya.³⁰

Dari pengertian budaya organisasi di atas kesimpulannya ialah nilai-nilai yang ada dalam suatu kelompok menjadi pedoman berperilaku bagi para anggota kelompoknya. Dari semenjak seseorang bergabung dalam suatu kelompok penanaman nilai-nilai budaya organisasi sudah dapat dilakukan, hal ini untuk memudahkan mengomunikasikan setiap nilai-nilai budaya organisasi yang ada pada setiap anggota kelompoknya.

Untuk mengembangkan kemampuan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi tidak hanya diperlukan budaya organisasi, melainkan juga pelatihan menjadi hal yang terpenting jua. Menurut Sofyandi, pelatihan adalah sebuah kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan untuk meningkatkan tugasnya agar efisien dan kreatif. Dengan demikian, pelatihan merupakan sebuah wadah untuk meningkatkan sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan di era modern. Pelatihan yang dilakukan di luar sistem pendidikan dalam durasi waktu yang singkat dengan menggunakan metode praktik langsung daripada teori, diharapkan dapat meningkatkan kualitas kinerja pegawai di masa yang akan datang.³¹

Keberhasilan sebuah organisasi dalam mensosialisasikan budaya organisasinya dan pelatihan yang diberikan kepada para pegawainya diharapkan dapat menjadi pemicu kinerja para pegawainya. Menurut Kusriyanto kinerja pegawai adalah hasil kerja seseorang dalam

³⁰ Umar Nimran. *Perilaku Organisasi*. (Sidoarjo: Laros. 2004)h. 236

³¹ Herman Sofyandi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008). h. 113

sebuah kelompok.³² Sedangkan menurut Nurhayati, kinerja pegawai adalah sebuah tingkat kemampuan para karyawan mencapai persyaratan pekerjaannya.³³

Arianty menyimpulkan hasil dari penelitiannya bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawannya.³⁴ Sedangkan, penelitian yang dilakukan oleh Kumara & Utama juga memaparkan bahwa pelatihan kerja yang diberikan kepada pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.³⁵

Pentingnya budaya organisasi di madrasah menunjukkan bahwa madrasah harus dapat mengubah pandangan dari masyarakat bahwa madrasah yang konvensional dapat menjadi madrasah yang berdaya saing tinggi. Hal ini penting bagi madrasah agar dapat bersaing secara kompetitif dan produktif.

Beberapa tahun terakhir ini budaya organisasi ditempat yang diteliti ini, yaitu Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an mengalami masalah-masalah yang berhubungan dengan budaya, sehingga manajemen organisasi Madrasah tidak dapat berjalan dengan sebaiknya.

Berdasarkan hasil studi pendahuluan peneliti di Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an tersebut ditemukan sejumlah problem yang membuat budaya organisasi tidak dapat dibangun dengan baik, masalahnya di antaranya yaitu:

1. Terjadinya konflik kepengurusan yayasan;

³² Adi Kusrianto. *Pengantar Desain Komunikasi Visual*. (Yogyakarta: Andi, 2007). h. 175

³³ Nurhayati Dina. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*. (Jakarta: haji Masagung, 2008). h. 7

³⁴ Arianty Nel. 2014. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*. (Jurnal manajemen & Bisnis. VOL.14 (No.02), 20014). h. 150

³⁵ Sutya Edy Kumara, I Wayan dan I Wayan Mudiarta Utama. *Pengaruh pelatihan terhadap kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepemimpinan Pada Hotel Satriya Cottages Kuta-Bali*. Tersedia: (E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5 No. 3. 2016). h. 1422

2. Berkurangnya jumlah siswa;
3. Pernah terjadinya demonstrasi oleh siswa menuntut Madrasah supaya manajemen dapat berjalan dengan baik;
4. Pernah dikeluarkannya tenaga pengajar;
5. Adanya konflik antara pihak eksternal madrasah, sehingga membuat image madrasah kurang baik di mata masyarakat.³⁶

Masalah yang disebutkan di atas menjadi alasan mendasar mengapa penelitian ini dilakukan di Madrasah Ulumul Qur'an tersebut, jika tidak dilakukan penelitian di Madrasah ini, pertama tidak terungkap secara ilmiah ke publik suatu masalah yang terjadi di lembaga pendidikan Islam, kedua; tidak ada solusi kajian akademik terhadap lembaga pendidikan Islam dalam mengatasi masalah yang menimpa suatu budaya di lembaga pendidikan Islam, ketiga, dengan dilakukannya penelitian di Madrasah Ulumul Qur'an ini, maka lambat laun akan memberi nilai akademik bagi Madrasah yang bersangkutan dalam membangun budaya organisasi kedepannya.

B. Fokus masalah

Dari uraian latar belakang di atas, fokus peneliti dalam penelitian ini adalah bagaimanakah “Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an Kota Langsa dalam Pengembangan Budaya Organisasi”.

C. Rumusan Masalah

Adapun permasalahan dalam penelitian ini yaitu:

³⁶ Studi Pendahuluan peneliti, 14 Mei 2018 s/d 23 Januari 2019.

1. Bagaimana perilaku kepala Madrasah mengkomunikasikan visi dan misi dalam pengembangan budaya organisasi?
2. Bagaimana keteladanan Kepala Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an Kota Langsa dalam pengembangan budaya organisasi?
3. Bagaimana pengambilan keputusan yang dilakukan kepala Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an Kota Langsa dalam pengembangan budaya organisasi?
4. Bagaimana kepedulian kepala madrasah dalam pengembangan budaya organisasi?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui perilaku kepala Madrasah mengkomunikasikan visi dan misi dalam pengembangan budaya organisasi.
2. Untuk mengetahui keteladanan Kepala Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an Kota Langsa dalam pengembangan budaya organisasi.
3. Untuk mengetahui pengambilan keputusan yang dilakukan kepala Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an Kota Langsa dalam pengembangan budaya organisasi.
4. Untuk mengetahui kepedulian kepala madrasah dalam pengembangan budaya organisasi.

E. Kegunaan Penelitian

1. Hasil dari penelitian ini akan menjadi gambaran utuh bagi kepala sekolah tentang kepemimpinan pendidikan dalam melakukan berbagai perubahan di sekolah yang dipimpinnya untuk meraih level madrasah yang bermutu tinggi dan memiliki tingkat lulusan (*outcome*) madrasah yang tinggi pula, sehingga dapat dijadikan perbandingan untuk pengembangan madrasah. Secara konseptual juga dapat memperkaya teori tentang kepemimpinan kepala Madrasah dalam menciptakan budaya organisasi guna menciptakan sekolah yang mampu survive serta berprestasi.

2. Penelitian ini sangat berguna bagi tenaga pengajar dalam melakukan komunikasi dan kerjasama dengan kepala sekolah secara maksimal dalam hal meningkatkan mutu sekolah dan meningkatkan prestasi belajar peserta didik, serta penciptaan proses aktivitas belajar yang lebih baik.
3. Bagi pengawas madrasah diharapkan hasil dari penelitian yang dilakukan ini dapat menjadi rujukan bagi pengembangan kemampuan profesional kepala madrasah dan tenaga pengajar, agar kinerja madrasah dan keefektifan madrasah semakin meningkat.
4. Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi komite sekolah, orang tua siswa, masyarakat pendidik dan agen perubahan lainnya yang menginginkan perubahan di madrasah agar madrasah tersebut menjadi lebih baik.
5. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi Pemerintah/Instansi Terkait (Kementerian Pendidikan Nasional dan Kementerian Agama, Dinas Pendidikan Provinsi dan Kanwil Kemenag Provinsi NAD, Dinas Pendidikan dan Kantor Kementerian Agama kota Langsa, dalam pengambilan kebijakan paling tepat terhadap sekolah, kepala sekolah, dan guru-guru, sehingga pelaksanaan program-program pendidikan di Provinsi Aceh berjalan padu dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.
6. Bagi pemerintah daerah, Yayasan pendidikan penelitian yang dilakukan ini dapat menjadi gambaran penting. Tertutama dalam hal kepemimpinan kepala madrasah , untuk dilakukan berbagai perbaikan dan pengembangan yang sesuai kondisi saat ini.
7. Hasil penelitian ini dapat menjadi pedoman bagi peneliti selanjutnya untuk mengkaji lebih mendalam dengan topic dan kasus yang baru untuk memperoleh

perbandingan sehingga dapat memperkaya khazanah keilmuan tentang penelitian ini.

F. Kajian Riset Sebelumnya

H.M. Sulthon dalam disertasinya yang berjudul perilaku kepemimpinan, orientasi, supervisi kepala sekolah, pelibatan guru dalam pengambilan keputusan dan iklim organisasi dalam kaitannya dengan semangat kerja guru pada Sekolah Dasar di Kabupaten Jember mengemukakan bahwasanya “ perilaku pemimpin memiliki hubungan yang tinggi dengan semangat kerja tenaga pengajarnya secara langsung, namun cenderung memiliki hubungan rendah dengan semangat kerja guru dalam hubungan tidak langsung, dan bahkan menunjukkan tidak signifikan dalam hubungan melalui variabel orientasi supervisi pendidikan kepala sekolah”.³⁷

Paningkat Siburian dalam disertasinya yang berjudul Pengaruh budaya organisasi, perilaku inovatif, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja kepala SMK (Pengembangan model teoritis kinerja melalui studi empiris pada SMK di Kota Medan) mengemukakan bahwasanya budaya organisasi itu berpengaruh secara langsung dan positif terhadap kepuasan kerja kepala sekolah SMK di Kota Medan. Dengan perkataan lain, semakin bagus budaya organisasi, semakin baik pula kepuasan kerja kepala sekolah SMK di Kota Medan.³⁸

³⁷ H.M. Sulthon, *Perilaku Kepemimpinan, Orientasi, Supervisi Kepala Sekolah, Pelibatan Guru Dalam Pengambilan Keputusan dan Iklim Organisasi dalam Kaitannya dengan Semangat Kerja Guru Pada Sekolah Dasar di Kabupaten Jember*, (Desertasi, Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2005), h. 308.

³⁸ Paningkat Siburian, *Pengaruh Budaya Organisasi, Perilaku Inovatif, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Kepala SMK (Pengembangan Model Teoritis Kinerja Melalui Studi Empiris pada SMK di Kota Medan)*. (Disertasi, Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2012), h. 215.

Sinema Daeli dalam disertasinya yang berjudul *Proses pengambilan keputusan oleh kepala sekolah dengan tingkat partisipasi dan kepuasan guru dalam pengelolaan Sekolah Dasar Negeri di Kotamadya Malang* mengemukakan bahwa “Dalam tiap bidang pengelolaan, para kepala sekolah menilai dengan tegas bahwa mereka cenderung menjumpai banyak masalah dalam kegiatan pengelolaan tertentu, yaitu: *Pertama*, bidang pengajaran: (1) penentuan norma penilaian siswa; (2) Penentuan peningkatan perbaikan pengajaran. *Kedua*, Bidang kesiswaan: layanan bimbingan dan penyuluhan siswa. *Ketiga*, Bidang personalia: usulan kenaikan pangkat dan gaji guru. *Keempat*, Bidang keuangan: penggunaan keuangan sekolah. *Kelima*, bidang sarana dan prasarana: (1) Layanan perpustakaan; (2) Penggunaan alat peraga selama praktikan di sekolah; (3) Inventaris kelas. *Keenam*, Bidang hubungan masyarakat: kerukunan antara sekolah serta masyarakat sekitarnya.³⁹

Siti Arimi dalam disertasinya yang berjudul *kebijakan penugasan kepala sekolah terhadap guru dan kontribusinya terhadap moral kerja guru-guru SMAN di Kabupaten Kapuas Kalimantan Tengah* mengemukakan bahwa “perlunya perhatian yang besar dan usaha yang intensif dari kepala sekolah untuk meningkatkan moral kerja guru-guru yang masih berada pada kategori “sedang” dan “rendah”. Sebab apabila hal tersebut tidak mendapat perhatian ditakutkan guru-guru yang bermoral kerja tinggi akan ikut terpengaruh.

³⁹ Sinema Daeli, *Proses pengambilan keputusan oleh kepala sekolah dengan tingkat partisipasi dan kepuasan guru dalam pengelolaan Sekolah Dasar Negeri di Kotamadya Malang*, (Disertasi, Program Pascasarjana Malang, 2011), h. 89.

Apabila moral kerja guru-guru rendah, maka sulit bagi suatu sekolah untuk mencapai produktifitas sebagaimana mestinya”.⁴⁰

Amin Haris dalam disertasinya yang berjudul *Implementasi Program Humas dalam Pencitraan Perguruan tinggi di Kota Malang* menyebutkan bahwa Humas memberikan peran yang sangat penting dalam menyampaikan pesan-pesan positif bagi pengembangan lembaga pendidikan tinggi. Lebih lanjut, pemimpin memberikan pengaruh besar dalam pengelolaan perguruan tinggi. Karena itu, pemimpin sedapat mungkin untuk memiliki kemampuan manajerial, kreatif dan inovatif.⁴¹

Fauzuddin Dalam disertasi yang berjudul: *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (Studi Multikasus pada Dua SMA Negeri dan Satu MA Negeri Berprestasi di Kota Banda Aceh)* menemukan bahwa mengelola perubahan di sekolah, langkah-langkah yang dilakukan kepala sekolah adalah:

- (1) Melakukan komunikasi secara intensif dengan tenaga pengajar, pegawai, komite sekolah, orang tua siswa, dan instansi pemerintah (terkait) terhadap rencana dan program-program sekolah;
- (2) Melaksanakan kerja sama dengan semua pihak untuk memacu pembangunan sekolah, baik dari segi fisik maupun dari segi non fisik;
- (3) Melengkapi inventaris sekolah berupa sarana dan prasarana, yaitu dengan melakukan pendekatan dengan atasan, pihak swasta, komite sekolah dan orang tua siswa;

⁴⁰ Siti Arimi, *Berjudul Kebijakan Penugasan Kepala Sekolah Terhadap Guru Dan Kontribusinya Terhadap Moral Kerja Guru-Guru SMAN di Kabupaten Kapuas Kalimantan Tengah*, (Disertasi, Program Pascasarjana Malang, 2011), h. 119.

⁴¹ Amin Haris, *Implementasi Program Humas dalam Pencitraan Perguruan tinggi di Kota Malang*, (Desertasi, Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2011), h. 50.

- (4) Meningkatkan kualitas profesionalisme guru dengan melakukan upaya-upaya seperti memberikan pelatihan, penataran, supervisi, menggiatkan MGMP, dan merekomendasikan para guru-gurunya untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang pascasarjana;
- (5) Menciptakan budaya kerja yang kondusif dan meningkatkan kualitas kerja guru dan pegawai dengan memberikan fasilitas yang nyaman dan menyenangkan;
- (6) Untuk menarik minat siswa agar rajin bersekolah, kepala sekolah menciptakan berbagai kegiatan ekstra kurikuler yang mampu menggali bakat pada diri siswa yang hasilnya sebagai peningkatan prestasi sekolah.

Kepemimpinan Kiai telah mampu menguatkan eksistensi lembaga pesantren sebagian besar berhasil dalam menghasilkan santri yang berakhlakul-karimah dan mumpuni dalam masalah agama, tetapi kurang mampu merespon dan akomodatif terhadap kebutuhan zaman.⁴²

Kepemimpin pesantren merupakan faktor penentu sukses atau gagalnya lembaga tersebut mencapai tujuan. Kualitas pemimpin ditunjukkan pada integritas pribadi, konsistensi dan komitmen yang kuat memajukan lembaga yang dipimpinnya yang ditunjukkan oleh kemampuannya mengelola organisasi, bisa mempengaruhi orang lain, menunjukkan jalan dan perilaku benar yang harus dikerjakan bersama-sama (melakukan kerja sama). Setiap karya bersama dibutuhkan kepemimpinan untuk mengefisienkan setiap

⁴² Zainuddin Syarif. *Manajemen Kepemimpinan Kiai dan Kontribusinya Terhadap Mutu Pendidikan Pesantren*. Fikrotuna: Jurnal Pendidikan dan Manajemen Islam, [Vol. 6, No. 2, 2017: Desember 2017](#), h.521. p-ISSN2442-2401; e-ISSN 2477-5622

langkah dan kegiatan serta mengefektifkan pencapaian tujuan dengan proses yang benar dan berkualitas.⁴³

Pemimpinan lembaga pendidikan Islam diharapkan mampu kreatif, inovatif dan produktif guna keberlangsungan lembaga pendidikan tersebut. Bekal pengetahuan, gaya kepemimpinan yang dimilikinya dapat menjadi tolak ukur dalam pengelolaan lembaga pendidikan tersebut. Dalam manajemen, kepemimpinan sebuah lembaga pendidikan Islam harus mempunyai beberapa komponen yang tepat sehingga menghasilkan suatu kinerja yang tepat dan bijaksana antara lain planning, organizing, actuating, dan controlling.⁴⁴

Supervisi akademik dilakukan untuk mengetahui guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran mulai dari kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian. Kepala sekolah dapat mengetahui kompetensi dan kinerja guru dalam kegiatan pembelajaran dari masing-masing guru melalui kegiatan monitoring, pemantauan dan pengawasan pembelajaran di kelas.⁴⁵

⁴³ Saiful Sagala. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Pondok Pesantren*. Jurnal Tarbiyah, [Vol. 22, No 2, Juli-Desember. 2015](#), h.224. ISSN: 0854-2627.

⁴⁴ Husaini, Happy Fitria *Manajemen Kepemimpinan pada Lembaga Pendidikan Islam*. JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan). Volume 4, No 1, Januari-Juni 2019, h. 53-54. P-ISSN: 2548-7094 E-ISSN 2614-8021

⁴⁵ Nur Fatah dan Nur Rahmad, *Pelaksanaan Supervisi oleh Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah*. JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan). Volume 3, No 1, Januari-Juni 2018, h. 148. P-ISSN: 2548-7094 E-ISSN 2614-8021

Tabel I
Tabel Penelitian Terdahulu

N o	Nama	Judul	Tahun	Metode	Temuan
1	H.M. Sulthon	Perilaku kepemimpinan, orientasi, supervisi kepala sekolah, pelibatan guru dalam pengambilan keputusan dan iklim organisasi dalam kaitannya dengan semangat kerja guru pada Sekolah Dasar di Kabupaten Jember	2005	Penelitiannya berupa penelitian kualitatif deksriptif. Serta pengumpulan datanya dengan observasi, interview dan dokumentasi.	Secara langsung semangat kerja para tenaga pengajar berhubungan dengan perilaku kepemimpinan seorang pemimpin, namun justru memiliki hubungan rendah dengan semangat kerja guru dalam hubungan tidak langsung, dan bahkan menunjukkan tidak signifikan dalam hubungan melalui variabel orientasi supervisi pendidikan kepala sekolah”
2	Sinema Daeli	Proses pengambilan keputusan oleh	2011	Penelitiannya berupa penelitian kualitatif	Setiap bidang pengelolaan, para kepala sekolah menilai dengan

		kepala sekolah dengan tingkat partisipasi dan kepuasan guru dalam pengelolaan Sekolah Dasar Negeri di Kotamadya Malang		deskriptif. Pengumpulan datanya berupa observasi, interview dan dokumentasi	tegas bahwa mereka cenderung menjumpai banyak masalah dalam kegiatan pengelolaan tertentu yaitu, masalah kesiswaan, masalah pengajaran, masalah perseorangan, masalah keuangan dan masalah dengan hunungan masyarakat.
3	Siti Arimi	Kebijakan penugasan kepala sekolah terhadap guru dan kontribusinya terhadap moral kerja guru-guru SMAN di Kabupaten Kapuas Kalimantan Tengah	2011	Penelitiannya berupa penelitian kualitatif deskriptif. Pengumpulan data berupa observasi, interview dan dokumentasi	Perlunya perhatian yang besar dan usaha yang intensif dari kepala sekolah untuk meningkatkan moral kerja guru-guru yang masih berada pada kategori “sedang” dan “rendah”.
4	Paningkat Siburian	Pengaruh budaya organisasi, perilaku inovatif, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja kepala SMK (Pengembangan model teoritis kinerja melalui studi empiris pada SMK di Kota Medan)	2012	Penelitian Kuantitatif dengan menggunakan Menggunakan 5 variable. Teknik pengumpulan datanya menggunakan: observasi, dan juga menggunakan dokumentasi	Secara langsung budaya organisasi memberiakan pengaruh baik pada kepuasan kerja kepala sekolah SMK di Kota Medan. Dengan perkataan lain, semakin bagus budaya organisasi, semakin bagus pula kepuasan kerja kepala sekolah SMK di Kota Medan
5	Amin Haris	Implementasi Program Humas dalam Pencitraan Perguruan tinggi di Kota Malang	2012	Penelitiannya berupa penelitian kualitatif dengan studi kasus. Pengumpulan data menggunakan observasi dan dokumentasi.	Humas memberikan peran yang sangat penting dalam menyampaikan pesan-pesan positif bagi pengembangan lembaga pendidikan tinggi. Lebih lanjut, pemimpin memberikan pengaruh besar dalam pengelolaan perguruan tinggi. Karena itu, pemimpin sedapat mungkin untuk memiliki kemampuan manajerial, kreatif dan inovatif
6	Fauzuddin	Kepemimpinan Transformasional	2011	Penelitiannya berupa penelitian kualitatif	Tindakan kepala sekolah adalah: (1) melakukan

		Kepala Sekolah (Studi Multikasus pada Dua SMA Negeri dan Satu MA Negeri Berprestasi di Kota Banda Aceh).		dengan studi kasus. Pengumpulan data berupa observasi dan dokumentasi	komunikasi secara intensif dengan tenaga pengajar, pegawai, orang tua murid, murid, komite sekolah dan instansi pemerintah (terkait) terhadap rencana dan program-program sekolah, (2) melakukan kerjasama dengan semua pihak dalam memacu pembangunan sekolah, baik aspek fisik maupun dari segi non fisik, (3) melahirkan budaya kerja yang kondusif dan meningkatkan kualitas kerja guru dan pegawai dengan memberikan fasilitas yang nyaman dan menyenangkan
--	--	--	--	---	--

Tabel II
Persepsi Terhadap Penelitian Terdahulu

No	Persamaan	Perbedaan
1	H.M Sulthon, menggunakan penelitian kualitatif dan teknik pengumpulan data: observasi, interviuw dan dokumentasi	Belum menjelaskan kepemimpinan kepala sekolah secara mendetil, belum menjelaskan gaya kepemimpinan spiritualitas dan juga belum terlihat pemimpin dalam pembentukan budaya organisasi.
2	Sinema Daeli, menggunakan penelitian kualitatif dan teknik pengumpulan data: observasi, interviuw dan dokumentasi.	Belum menjelaskan kepemimpinan kepala sekolah secara mendetil, belum menjelaskan gaya kepemimpinan spiritualitas.
3	Siti Arimi, menggunakan penelitian kualitatif dan teknik pengumpulan data: observasi, interviuw dan dokumentasi.	Belum menjelaskan kepemimpinan kepala sekolah secara mendetil, belum menjelaskan model dan juga budaya organisasi belum dibahas.
4	Paningkat Siburian	Belum menjelaskan kepemimpinan kepala sekolah secara mendetil serta budaya organisasi belum terlihat jelas

		darimana muncul dan sebab munculnya budaya organisasi.
5	Amin Haris, menggunakan penelitian kualitatif dan teknik pengumpulan data: observasi, interviuw dan dokumentasi.	Belum menjelaskan tidak menjelaskan budaya organiasi lebih mendalam. Namun lebih fokuus pada humas di perguruan tinggi. Model/gaya kepemimpinan belum dijelaskan secara gamblang.
6	Fauzuddin	Belum menjelaskan kepemimpinan kepala sekolah secara mendetil serta budaya organisasi belum terlihat jelas darimana muncul dan sebab munculnya budaya organisasi.

Dari pemaparan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan oleh para pendahulu, dapat disimpulkan bahwa penelitian yang peneliti lakukan ini bisa saja mengarah pada meneruskan, menyempurnakan, membahas kembali beberapa hal yang belum dibahas dan menemukan hal baru. Dalam penelitian terdahulu ada yang bersifat studi kasus, penelitian kualitatif dan penelitian itu masih sedikit membicarakan mengenai kepemimpinan kepala Madrasah dalam pengembangan budaya organisasi yang tepat guna secara spesifik dalam pengembangan Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an Kota Langsa dari yang tidak berkualitas menjadi berkualitas.

Adapun Penelitian ini mengangkat Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an Kota Langsa dalam Pengembangan Budaya Organisasi.

BAB II

KAJIAN TEORI

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan dalam pengembangan dan kemamajuan dari sebuah organisasi. Dengan adanya kepemimpinan yang cakap akan berdampak bagi kemajuan organisasi. Sebab pemimpin sangat diperlukan untuk menentukan visi dan tujuan organisasi, mengalokasikan dan memotivasi sumberdaya agar lebih kompeten, mengkoordinasikan perubahan, serta membangun pemberdayaan yang intens

dengan pengikutnya untuk menetapkan arah yang benar atau yang paling baik bagi organisasinya.

Di sisi lain, saat ini dunia sedang berada di era Globalisasi. Globalisasi dapat memberikan dampak positif dan negatif terhadap organisasi baik yang bergerak dibidang profit maupun non-profit. Dengan globalisasi mengakibatkan terjadinya perubahan tatanan pada setiap aspek kehidupan baik ekonomi, politik, sosial dan budaya, dan lain-lain. Oleh karena itu, pemimpin dituntut dapat menjalankan peran dan fungsinya dengan perilaku kepemimpinannya yang mampu memengaruhi dan menggerakkan bawahan dalam mengantisipasi dan menghadapi tantangan globalisasi. Dengan perilaku dan gaya kepemimpinan yang tepat dapat menjawab tantangan globalisasi, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan optimal.

A. Hakikat Kepemimpinan

Madrasah mengemban sebuah tugas penting dalam upaya mencapai tujuan pendidikan formal secara institusional yang berakibat pada tercapainya tujuan pendidikan. Dalam mencapai kesuksesannya madrasah memiliki pihak-pihak yang berada di garis terdepan melakukan yang terbaik

Begitu juga dalam pembentukan perilaku karakter manusia sekolah juga memiliki peranan yang sangat penting. Agar tujuan pendidikan karakter dapat berjalan sebagaimana mestinya dibutuhkan pemahaman yang baik dan konsisten oleh seluruh lingkup personil pendidikan. Dalam lingkungan sekolah harus besinergi antara kepala sekolah, pengawas,

tenaga pengajar, untuk membimbing dan mengajari siswa. Sehingga setiap personalia dalam lingkungan sekolah memiliki tugasnya masing-masing.⁴⁶

Kepala sekolah juga berperan penting dalam proses pendidikan karena kepala sekolah merupakan ujung tombak atas kebijakan dan aturan yang berlaku di lembaga pendidikan, ditambah lagi dengan kultur di Indonesia yang menjadikan pimpinan pusat dari operasional organisasi.⁴⁷

Sebagai pemimpin tertinggi kepala madrasah yang menentukan kemajuan sebuah madrasah dengan dibantu oleh komponen-komponen dibawahnya. Kepemimpinan kepala madrasah semestinya dapat mewujudkan visi, misi serta tujuan sekolah melalui program yang telah dibentuk. Kepala madrasah juga dapat mempengaruhi kegiatan-kegiatan suatu kelompok dalam lembaga pendidikan secara lebih terorganisir sehingga pendidikan sesuai dengan tujuan secara instruksional dan nasional.

Kepala sekolah harus dapat berperan sebagai penopang dalam organisasinya, karena kepala sekolah harus mampu memahami setiap permasalahan yang terjadi pada tenaga pendidiknya. Kepala sekolah dikatakan berhasil apabila mampu memenegeri sekolah sebagai sebuah organisasi yang kompleks dan mampu melaksanakan perannya serta bertanggung jawab atas semua hal yang terjadi di dlam organisasinya.⁴⁸

⁴⁶ Zubaedi, *Desain Pendidikan Karakter: Konsepsidan Aplikasinya dalam Lembaga Pendidikan*, (Jakarta: Kecana Prenada Media Group, 2011). 162

⁴⁷ Iis Sulastri “*Peran Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Pendidikan Karakter di MIN Petukangan selatan Jakarta*”, 2014.

⁴⁸ Wahjo sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: RajawaliPers, 2008), 81.

Pendidikan karakter salah satu upaya kepala sekolah untuk menumbuhkembangkan jiwa anak-anak secara lahiriah dan batiniah dari sifat aslinya menuju ke arah peradaban manusia yang sempurna. Berbagai kegiatan harus direncanakan oleh kepala sekolah, tenaga pengajar dan semua anggota sekolah untuk membentuk karakter anak sesuai dengan pendidikan dan sesuai dengan ajaran agama.⁴⁹

Secara fitrah seorang anak dilahirkan suci sehingga anak dapat tumbuh dengan baik apabila berada dalam lingkungan yang berkarakter baik. Lingkungan anak bukan hanya keluarga, tetapi mencakup semuanya seperti sekolah, media massa, komunitas dan sebagainya. Sehingga dalam pembentukan karakter anak diperlukan sinergitas semua pihak.

Hal ini tidaklah mudah, ini menjadi pekerjaan rumah bagi semua pihak, karena manusia tidak tumbuh dengan sendirinya untuk memiliki karakter yang baik. Apalagi dengan kondisi bangsa yang sekarang semakin memperhatikan. Menurut Aristoteles manusia itu baharu, mereka akan tumbuh dengan usaha yang dilakukan secara terus menerus dari individu dan masyarakat.⁵⁰

Pengelolaan madrasah haruslah dipimpin oleh seseorang yang mempunyai *acceptability*, karena berhasilnya pendidikan di madrasah berdasarkan gaya kepemimpinan pimpinannya yang menjadi motor penggerak semua aktivitas dalam mencapai tujuan.

⁴⁹ Pupuh Fathurahman, Dkk., *Pengembangan Pendidikan Karakter*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2013), 17.

⁵⁰ Masnur Muslich, *Pendidikan Karakter Menjawab Tantangan Krisis Multidimensional*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014). h 97-98

Sebagai seorang manajer aktivitas kepala sekolah meliputi tiga hal, 1) motor penggerak dalam setiap kegiatan sekolah, 2) sebagai penentu modal segala kegiatan, 3) metode dan alat yang dapat menggerakkan manusia dan uang secara baik untuk meraih tujuan.⁵¹ Kepala sekolah juga harus mampu menjadi seorang manajer dan pemimpin yang dapat memotivasi pekerjaanya. Soetjipto mengemukakan bahwa antara pemimpin dan manajer berbeda, pemimpin yaitu orang-orang yang melakukan hal yang benar, sedangkan manajer adalah orang-orang yang melakukan sesuatu dengan benar.⁵²

Seorang pemimpin melakukan sesuatu dengan rekasi, wawasan, tujuan, saran dan efektivitas hal-hal yang benar. Sedangkan manajer melakukan sesuatu dengan efisiensi, segala urusan dapat dipersingkat menjadi lebih efisien untuk melakukan banyak hal dengan benar. Dengan kata lain manajer lebih memikirkan bagaimana keadaan dan kemampuan anak buahnya sebagai sumber daya, sehingga dapat diketahui semua keluhan dari anak buahnya tanpa terkecuali.

Secara lebih lengkap perbedaan antara pemimpin dan manajer , yaitu:

- 1) Manajer yang mengurus bagian administrasi, sedangkan pemimpin membuat inovasi;
- 2) Manajer merupakan salinan, sedangkan pemimpin adalah asli;
- 3) Manajer tugasnya memelihara, sedangkan pemimpin tugasnya mengembangkan;
- 4) Manajer titik fokusnya pada sistem dan struktur, sedangkan pemimpin titik fokusnya pada orang
- 5) Manajer hanya mampu mengandalkan pengendalian, sedangkan pemimpin mampu memberikan kepercayaan;

⁵¹ Mulyasa E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung : PT. Remaja, 2001), h. 21

⁵² Soetjipto, Rafli Kosasi, *Profesi Keguruan*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2007), h. 65

- 6) Manajer memiliki pandangan jangka pendek, sedangkan pemimpin mampu menanyakan inovasi
- 7) Manajer berfokus pada lini dasar, sedangkan pemimpin berfokus pada cakrawala.⁵³

Seorang pemimpin pada hakikatnya harus mampu dan memahami kemampuan manajerial dan kepemimpinan yang efektif. Dimana dari kepemimpinan secara efektif tersebut proses dan tujuan organisasi akan muda dalam mencapainya.

Tabel III
Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai Leader

Komponen	Aspek	Indikator
Leader	1) Kepribadian yang kuat	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki empati - Penegakan peraturan - Memberi keteladanan
	2) Mampu memahami kondisi pekerjanya	<ul style="list-style-type: none"> - Apresiasi atas kinerja tenaga pengajar - Mampu menghargai tenaga pengajar - Menjadi insan yang solutif
	3) Mampu memahami visi misi sekolah	<ul style="list-style-type: none"> - Menjadikan tenaga pengajar sebagai tim yang solid dalam pelaksanaan program kegiatan - Membuat program supervisi dan menganjurkan guru melaksanakannya. - Menugaskan guru untuk melakukan penyusunan kerja

⁵³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999). h. 94

	4) Pengambil keputusan	<ul style="list-style-type: none"> - Pengambil keputusan yang cepat dan tepat - Mampu mengevaluasi dan memberikan solusi atas setiap pekerjaan - Membina guru melalui rapat dan memutuskan secara matang semua hasil rapat.
	5) Mampu berkomunikasi.	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki hubungan yang harmonis dengan tenaga pengajar - Memberikan tugas guru untuk melaksanakan prosedur pencapaian tujuan organisasi - Transparasi pada semua pihak

Penjabaran di atas dapat disintesis bahwa seorang pemimpin atau kepala sekolah merupakan seorang manajer, administrator, dan supervisor yang berada pada ruang lingkup sekolah. Saat ini kemampuan manajerial dan kepemimpinan kepala sekolah menjadi dua hal yang tidak dapat dipisahkan, apabila salah satu sisi lemah akan menimbulkan banyak persoalan.

Fungsi kepemimpinan juga dapat diartikan dengan *to induce dan persuade*, agar kepala madrasah mampu mempengaruhi orang-orang di bawah kekuasaannya untuk mau meraih keinginan dari madrasah tersebut, seorang kepala madrasah juga dituntut kemampuan untuk meyakinkan tenaga pengajarnya, staf dan peserta didik bahwa apa yang telah dilakukannya adalah benar dan sesuai standar proses. Menghindari menjadi seorang kepala madrasah yang otoriter dan memaksa kemauan, tetapi menjadi seorang kepala madrasah yang mengayomi semua pihak untuk melaksanakan kerja dengan penuh semangat dan percaya diri.

1. Pengertian Kepemimpinan

Miftah Thoha mengatakan bahwa “kepemimpinan (*leadership*) merupakan sebuah hubungan yang terjalin diantara seseorang dengan orang lainnya, dalam hubungan tersebut

seseorang mampu mempengaruhi orang lainnya agar mau bekerja sama melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan bersama”.⁵⁴ Sedangkan Mulyasa mengemukakan “kepemimpinan adalah sebuah seni untuk meyakinkan dan membujuk seseorang untuk mau mengerjakan tugas-tugas yang diberikan secara yakin dan semangat”.⁵⁵ Menurut Wahjosumidjo, “kepemimpinan adalah suatu pola yang penting dalam mengelola sebuah tugas, sehingga memiliki kemampuan memimpin yang baik menjadi kunci keberhasilan sebuah organisasi”.⁵⁶

Sedangkan Abi Sujak mengemukakan “kepemimpinan merupakan sebuah pola yang terjadi pada interaksi individu dengan menggunakan wewenang dan kekuasaan untuk mempengaruhi orang atau sekelompok orang agar mau melakukan kerja sama dalam menyelesaikan sebuah kegiatan.”⁵⁷

Kepemimpinan adalah sebuah proses yang secara sosial dengan sengaja mempengaruhi orang-orang agar mau melakukan aktivitas-aktivitas secara terstruktur dan menjalin relasi dalam sebuah organisasi. Perbedaan makna bisa terjadi karena orang yang berhak menggunakan pengaruh dan bagaimana caranya menggunakan pengaruh serta sasaran yang ingin dipengaruhi.⁵⁸

⁵⁴ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Prilaku*, (Jakarta : PT. Grafindo Persada, 1999), h. 89

⁵⁵ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung : PT. Remaja, 2001), h. 17

⁵⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999). h. 4

⁵⁷ Abi Sujak, *Kepemimpinan, Manajer (Eksistensinya dalam Prilaku Organisasi)*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2009), h. 9

⁵⁸ Gomes Faustino Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : Andi Offset, 1997), h.

Miftah Thoha mengemukakan tiga (3) faktor utama yang menjadikan efektifitasnya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

a. *Leader behavior* (perilaku pemimpin)

Perilaku pemimpin yang efektifitas dipengaruhi oleh model kepemimpinan seorang leader.

b. *Subordinate* (bawahan)

Keefektivisan memimpin seorang pemimpin juga dipengaruhi oleh bagaimana penerimaan karyawan atau bawahannya terhadap gaya pemimpinnya tersebut. Dukungan dari bawahan tersebut akan diberikan apabila mereka melihat pemimpinnya melakukan hal yang benar.

c. *Situation*

Yaitu situasi gaya pemimpin yang memiliki hubungan dengan anggota, struktur tugas kepemimpinan dan posisi kekuasaan seorang pemimpin yang memiliki wewenang penuh.⁵⁹

Pengaruh interpersonal dalam kepemimpinan dapat memanfaatkan situasi dan pengarahan melalui jalinan komunikasi untuk mencapai suatu tujuan khusus. Hal ini berarti kepemimpinan pada dasarnya mempunyai dua hal yaitu proses dan properti. Proses dari kepemimpinan itu yaitu seorang pemimpin menggunakan pengaruhnya dengan cara tidak memaksa kepada karyawannya untuk melaksanakan tujuan organisasi. Properti yang dimaksudkan yaitu, seorang pemimpin memiliki karakteristik dan kualitas pada kelompok yang dipimpinnya dengan karakteristik tersebut dapat mempengaruhi keberhasilan para bawahannya.⁶⁰

Beberapa uraian di atas dipahami juga kepemimpinan adalah sebuah pola yang membentuk hubungan antar individu dengan menggunakan wewenang dan kemampuan

⁵⁹ Miftah Thoha, *Op.Cit*, h. 92

⁶⁰ Victor H. Vroom dan Jago, Arthur G. *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs, (New Jersey: Prentice Halls, 1988). h. 34

mempengaruhi yang dimiliki seorang pemimpin untuk mengarahkan karyawannya baik individu atau kelompok agar mencapai keinginan bersama.

Menurut Wahjosumidjo, “Kepala sekolah merupakan seorang guru yang diberikan tugas khusus untuk memimpin sebuah sekolah yang melaksanakan proses pembelajaran atau tempat dimana adanya murid dan guru yang saling memberi dan menerima ilmu”.⁶¹

Jabatan kepala sekolah tidaklah bisa didapatkan sembarang orang tanpa adanya pertimbangan-pertimbangan khusus. Pengangkatan kepala sekolah haruslah memenuhi syarat-syarat dan prosedur yang telah ditentukan oleh dinas pendidikan berupa pengalaman kerja, usia, pangkat dan kredibilitas seseorang”.⁶²

Karena itu kepala sekolah merupakan seorang pemimpin yang dapat memberikan pertimbangan, sebagai penggerak, melakukan pengawasan terhadap aktivitas tenaga administrasi, guru dan melakukan pengkajian terhadap persoalan-persoalan yang muncul di sekolah.

Pemimpin dalam bahasa Inggris dapat diartikan dengan *Leader*, sedangkan kepemimpinan di artikan dengan *leadership*.⁶³ Sementara itu Zwell mengartikan kepemimpinan dengan 15 fungsi, yaitu: *...modeling the corporate culture, developing the corporate philosophy, establishing and maintaining atandards, understanding the business, determining strategic direction, managing change, being agood follower : aligning with superior, inspiring and motivating, establishing elignment, establishing focus, holding*

⁶¹ Wahjosumidjo, *Op.Cit*, h. 83

⁶² Soetjipto, Rafli Kosasi, *Profesi Keguruan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2007), h. 68

⁶³ Jhon M. Echols dan Hassan Syadilly, *Kamus Inggris Indonesia*, (Pontianak: Gajah Mada, University Press, 1993), h. 178.

*ultimate responsibility, dealing with authority issues, determining successors, managing ambiguity, and optimizing orgaizational structure and process.*⁶⁴

John P. Kotter mengidentifikasi tiga tugas utama kepemimpinan, yaitu: *Establishing direction, developing a vision and strategies for the future of the business; Aligning people - getting others to 'understand, accept and line up in the chosen direction', dan Motivating and inspiring people by appealing to very basic but often untapped human needs, value and emotions.*

Dari berbagai literatur dapat dipahami tentang kepemimpinan bahwa pemimpin (*leader*) itu adalah seseorang yang menjalankan kepemimpinan (*leadership*).⁶⁵

Sedangkan dalam bahasa Arab, kepemimpinan sering diterjemahkan sebagai *Al-ri'ayah, al-imàrah, al-qiyàdah*, atau *al-a'àmah*. Dari keempat kata tersebut terdapat makna yang sama atau disebut dengan sinonim. Sehingga boleh menggunakan salah satu dari keempat kata tersebut.⁶⁶

Dalam kajian islam kepemimpinan itu berasal dari kata *khalifah* yang artinya wakil. Kata khalifah digunakan setelah Rasulullah saw. wafat yang juga mengandung makna *amir (umara)* yaitu penguasa. Dalam bahasa Indonesia kedua istilah *khalifah* dan *amir* sering disebut dengan pemimpin. Allah SWT berfirman, yang berbunyi:

⁶⁴ Michael Zwell, *Creating a Culture of Competency*, (New York, Wiley, 2000), h. 298

⁶⁵ Nana Rukmana D.W, *Etika Kepemimpinan Perspektif Agama dan Moral*, (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 27.

⁶⁶ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007), h. 269.

وَقَالَ اللَّهُ إِنِّي مَجْعَدٌ لَكُمْ فِيهَا نَسَبٌ مِمَّنْ كَانَ لَكُمْ فِيهَا مِنْ أَنْفُسِكُمْ ۚ فَمِمَّا فَصَّلَ اللَّهُ لَكُمْ مِنْ دِينِكُمْ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ دِينَكُمْ إِنِّي مَأْمُرٌ بِدِينِكُمْ إِنِّي مَأْمُرٌ بِدِينِكُمْ إِنِّي مَأْمُرٌ بِدِينِكُمْ إِنِّي مَأْمُرٌ بِدِينِكُمْ إِنِّي مَأْمُرٌ بِدِينِكُمْ إِنِّي مَأْمُرٌ بِدِينِكُمْ إِنِّي مَأْمُرٌ بِدِينِكُمْ إِنِّي مَأْمُرٌ بِدِينِكُمْ

Artinya:

Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (Al-Baqarah:30).

Dari ayat di atas dapat dipahami bahwa kata *khalifah* bukan untuk menunjukkan pemimpin setelah nabi wafat, namun ketika proses penciptaan manusia pertama yaitu nabi Adam, Allah sudah menyebutnya dengan *khalifah* dengan tujuan penciptaan agar melakukan perbuatan yang disuruh dan menjauhi segala larangannya.

Maka sebagai sosok manusia yang diciptakan oleh Allah dengan segala kesempurnannya tidak ada alasan bagi kita untuk tidak dapat menjadi seorang pemimpin yang berpegang teguh pada prinsip-prinsip islam. Memimpin itu bisa dimulai dari diri sendiri, keluarga, rumah tangga, lembaga pendidikan dan bahkan sebuah negara.

Berdarkan dalil dari al-qur'anul karim, di antaranya (an-Nisa': 59):

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ أَطِيعُوا الرَّسُولَ أَطِيعُوا أَرْكَانَ دِينِكُمْ إِنِّي مَأْمُرٌ بِدِينِكُمْ إِنِّي مَأْمُرٌ بِدِينِكُمْ إِنِّي مَأْمُرٌ بِدِينِكُمْ إِنِّي مَأْمُرٌ بِدِينِكُمْ إِنِّي مَأْمُرٌ بِدِينِكُمْ إِنِّي مَأْمُرٌ بِدِينِكُمْ إِنِّي مَأْمُرٌ بِدِينِكُمْ

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.

Juga hadits Rasulullah yang berbunyi

حَدَّثَنَا أَحْمَدُ بْنُ شُعَيْبٍ، حَدَّثَنَا عَمَّارُ بْنُ خَالِدٍ الْوَاسِطِيُّ، أَخْبَرَنَا الْقَاسِمُ بْنُ مَالِكٍ يَغْنِي الْمُرْنِيَّ، عَنْ 4619 –
الْأَعْمَشِ، عَنْ زَيْدِ بْنِ وَهْبٍ قَالَ: قَالَ عُمَرُ: ” إِذَا كَانَ فِي سَفَرٍ ثَلَاثَةٌ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ، فَذَلِكَ أَمْرُ رَسُولِ
اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

Artinya:

Hadis yang diriwayatkan oleh Syuib, diriwayatkan oleh umar bin Khalid Al wasih, khasim bin malik yakni mujanni, dari a'maz, dari zaid bin wahab, Umar berkata: apabila ada tiga orang yang melakukan perjalanan, hendaklah diantara mereka mengangkat satu orang menjadi pemimpinnya.

Disebutkan pula dalam literatur-literatur fikih klasik bahwasanya mengangkat pemimpin diantara kelompoknya hukumnya termasuk fardu 'ain, karena pemimpin tersebut dapat menyatukan satu tujuan kemashalatan.⁶⁷

Allah berfirman dalam surat al Baqarah ayat 124:

وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي إِبْرَاهِيمَ نَكْتُمُ لَهُمُ الْكَلِمَاتِ الْحُسْنَىٰ وَكُنَّا إِلَهُهُمْ يُكَفِّرُ عَنْهُمْ سُوْءَاتِهِمْ وَلَئِنَّهُمْ لَكَاغِبُونَ
لِمَا كَانُوا يَفْعَلُونَ

Artinya:

⁶⁷ Sulaiman Rasyid, *Fikih Islam*, (Jakarta: Attahariyah, t.th. 2004), h. 165-167

Dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfirman: "Sesungguhnya aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia". Ibrahim berkata: "(Dan saya mohon juga) dari keturunanku". Allah berfirman: "Janji-Ku (ini) tidak mengenai orang yang zalim".

Secara lanjut Winardi menambahkan pula bahwa “seorang pemimpin harus dapat mengenal setiap karakteristik individual anggotanya, agar dia mengetahui kualitas yang dimiliki oleh anggotanya untuk dapat bekerja sama sebaik mungkin.⁶⁸ Sehingga dapat dikatakan pula pemimpin menjadi keharusan untuk berada dalam kehidupan sehari-hari kita sebagai pemersatu ikatan.

2. Unsur-unsur Kepemimpinan

Untuk menjadi seorang pemimpin maka dibutuhkan syarat-syarat agar ia layak dikatakan pemimpin yang memiliki kekuasaan dan kewibawaan.

Stogdill dalam bukunya *Personal Factor Associated with Leadership* yang dikutip oleh Kartini Kartono di dalam bukunya yang berjudul *Pemimpin dan Kepemimpinan*, diaktakan bahwasanya seorang pemimpin harus mempunyai kelebihan, yaitu sebagai berikut:⁶⁹

- a. Pemimpin harus memiliki kapasitas serta kapabilitas yang mencakupi, kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berkomunikasi dan kemampuan menilai.
- b. Seorang pemimpin harus memiliki keilmuwan yang luas

⁶⁸ Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2000), h. 57.

⁶⁹ Kartono, Kartini, “*Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnormal Itu?*”, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1994), h. 31

- c. Seorang pemimpin haruslah mempunyai rasa tanggung jawab, mandiri, penuh inisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif dan punya keinginan besar untuk melanggengkan organisasinya.
- d. Seorang pemimpin harus berpartisipasi aktif dalam setiap kegiatan, memiliki mobilitas yang tinggi, mampu bergaul, kooperatif, mempunyai selera humor tinggi, suka bekerja sama dan mampu menyesuaikan diri dalam lingkungannya.
- e. Seorang pemimpin selayaknya memiliki status sosial yang tinggi baik dari segi kehidupan ekonomi ataupun dari segi kepopulerannya di mata masyarakat.

Menurut Jhon D. Millet dalam bukunya *Management In The Public Services*, yang dikutip oleh Inu Kencana di dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Pemerintahan* dikatakan bahwasanya seorang pemimpin harus memiliki sifat kepemimpinan, diantaranya yaitu:⁷⁰

- a. Mampu mengatur
- b. Mampu menerapkan
- c. Mampu memerintah
- d. Mampu memecahkan masalah

Jadi dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kemampuan mengatur organisasi, kemampuan menerapkan wewenang, kemampuan untuk memerintah kesetiaan para karyawannya, kemampuan dalam pengambilan keputusan. Abdul Sani dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Organisasi* mengatakan bahwa ada beberapa syarat

⁷⁰ Syafiie, Inu Kencana, *Manajemen Pemerintahan*, (Bandung: CV. Mandar Maju, 1998), h. 75

yang harus dimiliki seorang pemimpin agar kepemimpinannya dapat berlangsung efektif yaitu:⁷¹

- a. Kemampuan mengawasi bawahan terutama yang menyangkut dengan fungsi-fungsi manajemen.
- b. Memiliki prestasi dalam pekerjaan, termasuk mampu bertanggung jawab atas setiap permasalahan dan memiliki keinginan untuk terus maju.
- c. Memiliki keilmuan yang tinggi mencakup kecerdasan, kebijaksanaan, dan memiliki gaya pikir kritis dan kreatif.
- d. Mampu bersikap tegas dan memiliki kemampuan yang cakap dalam setiap penyelesaian permasalahan.
- e. Memiliki kepercayaan diri yang tinggi dan membentuk image yang baik di mata masyarakat sehingga dikenal mampu memberikan solusi dari setiap permasalahan.
- f. Penuh inovatif dan mampu menemukan cara-cara di dalam berorganisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bertindak sebagai pemimpin tidaklah mudah tetapi dituntut mampu untuk mejadikan dirinya sebagai *leader* bagi bawahannya yang memiliki fungsi manajemen, cerdas, tegas, pembuat keputusan dan memiliki pemikiran yang inovatif. Secara rinci Ordway Tead mengemukakan sepuluh syarat menjadi seorang pemimpin yang dikutip oleh Kartini Kartono di bukunya yang berjudul *Pemimpin dan Kepemimpinan*, yaitu:⁷²

- a. Pemimpin harus memiliki energi jasmani dan rohani yang kuat sehingga mempunyai daya tahan yang baik, memiliki keuletan dan kekuatan yang tidak pernah ada habisnya.

⁷¹ Abdul Sani, *Manajemen Organisasi*, (Bandung : CV. Rajawali, 1987), h. 250

⁷² Kartono, Kartini, "*Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnormal Itu?*", (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1994), h. 37

- b. Pemimpin secara sadar mengetahui kemana arah kepemimpinannya, ia akan berpegang teguh pada keyakinan dan kebenaran. Sehingga akan dapat memberikan manfaat bagi dirinya sendiri atau anggota kelompoknya.
- c. Pemimpin harus memiliki antusiasme yang tinggi dalam melaksanakan setiap pekerjaan dengan tujuan yang ingin dicapai harus sesuai dengan prinsip organisasi yang selalu dijunjung.
- d. Pemimpin harus memiliki rasa kasih sayang, cinta, simpati yang tulus terhadap karyawannya serta bersedia menolong kapan saja dan di mana saja setiap karyawannya.
- e. Pemimpin harus memiliki integritas yang tinggi
- f. Pemimpin harus mempunyai kemampuan teknis tertentu, agar ia terlihat wibawa di mata karyawannya.
- g. Pemimpin harus memiliki ketegasan dalam setiap pengambilan keputusan.
- h. Pemimpin harus memiliki kecerdasan alami yang dapat digunakan di saat-saat krusial dalam penyelesaian masalah secara tepat. Kecerdasan dan originalitas juga harus dibarengi dengan selera humor tinggi agar gaya kepemimpinannya tidak kaku.
- i. Pemimpin harus memiliki keterampilan dalam mengajar tujuannya ialah seorang pemimpin mampu untuk mendidik, menuntun dan mengarahkan anak buahnya agar kreatif.
- j. Pemimpin harus memiliki sifat percaya kepada orang lain, terutama terhadap karyawannya.

Dari uraian di atas dapat kita garisbawahi bahwa kepemimpinan itu adalah usaha untuk menggerakkan, mempengaruhi dan membimbing orang atau kelompok tertentu dengan tujuan mencapai keinginan yang dilakukan secara bersama.

Terdapat empat unsur dalam pengertian kepemimpinan, pertama unsur menggerakkan yang dilakukan oleh seorang pemimpin, kedua unsur yang digerakkan yaitu orang atau kelompok tertentu, ketiga unsur situasi yaitu tempat dimana berjalannya aktivitas atau sering disebut organisasi, keempat unsur sasaran pokok dari kegiatan yang dilakukan.

3. Teori-teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan dalam hal ini akan dijelaskan mengenai berbagai teori terkait dengan kepemimpinan. Paling tidak ada tiga teori mengenai kepemimpinan.

- a. Teori Great Man dan Teori Big Bang mengatakan bahwa jiwa pemimpin seseorang merupakan bakat sejak ia dilahirkan.⁷³ Dalam teori ini mengatakan bahwa jiwa kepemimpinan seseorang sudah ada awalnya ketika dia dilahirkan. Jadi yang tidak memiliki jiwa kepemimpinan ketika lahir tidak dapat berpeluang untuk menjadi seorang pemimpin. Adanya peristiwa besar seperti jaman reformasi tahun 1998 yang di perjuangkan oleh Amien Rais, maka inilah yang disebut dengan lahirnya pemimpin. Kalau menurut penulis bahwa pemimpin itu kadangkala terlahir bila situasi sangat mencekam dan sangat dituntut lahirnya satu seorang pemimpin.
- b. Teori sifat atau karakteristik kepribadian (*Trait Theories*) mengatakan bahwa sifat dan karakteristik seseorang akan dapat menjadikan ia sebagai seorang pemimpin walaupun dia dilahirkan bukan dalam keluarga pemimpin⁷⁴. Teori ini menekankan jika seseorang dianggap memiliki sifat-sifat seorang pemimpin maka dia dianggap sebagai pemimpin. Sifat-sifat itu menurut A. Dale Tempe⁷⁵ yaitu kemampuan berkomunikasi secara baik, kemampuan menyelesaikan permasalahan, luwes, cerdas,

⁷³ Abdul Aziz Wahab, *Anatomi organisasi dan kepemimpinan pendidikan (telaah terhadap organisasi dan pengelolaan organisasi pendidikan)*, (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 84.

⁷⁴ Abdul Aziz Wahab. *Anatomi organisasi dan kepemimpinan pendidikan (telaah terhadap organisasi dan pengelolaan organisasi pendidikan)*, (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 85.

⁷⁵ Dikutip dari buku Abdul Aziz Wahab. *Anatomi....* (2008), h. 85

mau bertanggung jawab, memiliki keterampilan sosial, dan memiliki kesadaran diri yang tinggi pada dirinya dan lingkungannya.

- c. Teori Perilaku (*Behavior Theories*). Teori ini lebih menitik beratkan pada tingkah laku para pemimpin. Hasil penelitian menyebutkan sebuah teori yang disebut dengan teori perilaku, bahkan teori ini bertolak belakang dengan konsep kepemimpinan yaitu keefektifan organisasi berdasarkan pada perilaku dan gaya bertindak seorang pemimpin.

4. Gaya dan Strategi Kepala Madrasah

Setiap gaya kepemimpinan akan menggambarkan perilaku dalam interaksi sosial di organisasi. Apabila dihipunkan berdasarkan kesamaan yang dominan akan menghasilkan berbagai tipe gaya kepemimpinan yang meskipun kondisi yang mempengaruhinya berubah-ubah. Oleh Karena itu, walaupun dalam kondisi yang berbeda tetap diperlukan analisa agar memberikan gambaran terhadap model kepemimpinan tersebut.

Gaya (*style*) seorang pemimpin mencerminkan diri pemimpin tersebut. Bagaimana ia bersikap, cara menampilkan kekuasaannya, serta watak dan kepribadian unik dan khas yang ada pada dirinya dapat membedakan dirinya dengan pemimpin lainnya.⁷⁶

Gaya kepemimpinan seseorang merupakan ciri khas seorang pemimpin dalam mempengaruhi karyawannya, apa yang dilakukan oleh pemimpin serta cara dia bertindak akan membentuk gaya memimpin pada dirinya. Memang gaya kepemimpinan telah dikenal

⁷⁶ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), h. 34

banyak oleh khalayak ramai, namun mana gaya kepemimpinan yang paling sesuai tidak bisa ditentukan.

Berikut ini akan dijelaskan beberapa gaya kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam:

a. Gaya Kepemimpinan Autoritarian:

Kepemimpinan Autoritarian adalah kepemimpinan yang otoriter, tidak mau berkompromi dengan bawahannya. Semua kebijakan diambil sendiri tanpa memperdulikan apakah anggota setuju atau tidak yang penting keputusan harus diambil serta bertindak seperti diktator. Bila kepemimpinan model ini diterapkan dalam kepemimpinan sekolah tidaklah tepat.

Pemimpin semacam ini tidak pernah memberi ruang bagi anggota kelompoknya untuk mengambil alih dalam menyelesaikan persoalan. Dalam hal pemimpin seperti ini yaitu kepala sekolah mendikte semua tenaga pengajarnya untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan perintahnya tanpa mendengar pendapat dari para tenaga pengajarnya tersebut.⁷⁷ Oleh sebab itu, seorang pemimpin lembaga pendidikan (kepala sekolah) hendaknya selalu berkoordinasi dengan bawahannya dalam merancang suatu program dan tentunya tidak Autoritarian dalam kepemimpinannya.

b. Gaya Kepemimpinan *Laizzes-faire*

Kepemimpinan *Laizzes-faire* adalah kepemimpinan yang memberikan kebebasan sebesar-besarnya kepada anggotanya dalam menjalankan segalan kegiatan organisasi.

⁷⁷ Siswadi, dkk. *Meniti Jalan Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Pustaka pelajar, 2003), h. 257

Pemimpin berkeyakinan bahwa dengan memberikan kebebasan kepada anggotanya segala pekerjaan akan cepat berhasil. Hal ini sama persis dengan yang disampaikan oleh Siswadi “setiap anggota kelompok bekerja menurut keinginannya masing-masing tanpa adanya arahan dan pedoman dari atasan. Karena sebagai atasan dia beranggapan bahwa setiap anggota kelompoknya perlu diberikan kebebasan dalam berpendapat dan berekspresi sehingga semua usaha yang ingin dicapai akan berhasil”.⁷⁸

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berada ditangan anggotanya baik dalam perencanaan sekolah, rapat guru, ataupun rapat wali murid yang semuanya itu harus dengan kesepakatan bersama. Seakan-akan pemimpin (kepala sekolah) tidak mempunyai kebijakan (*policy*) dalam perannya sebagai kepala sekolah.

c. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang selalu mengikut sertakan seluruh karyawannya ketika mengambil keputusan.⁷⁹ Pemimpin model ini tidak serta merta mengambil kebijakan tanpa dikomunikasikan terlebih dahulu dengan bawahannya.

Pemimpin demokrasi mampu menghargai setiap potensi yang dimiliki individu, ia mampu menjadi pendengar yang baik bagi karyawannya. Pemimpin seperti ini juga mau mengapresiasi setiap kemampuan yang dimiliki karyawannya di bidang masing-masing dan ia mampu memanfaatkan kapasitas setiap karyawannya sebaik mungkin.

Kepemimpinan yang selalu kita harapkan dalam organisasi yang kita jalani adalah model kepemimpinan demokratis. Karena dalam model kepemimpinan ini pemimpinnya

⁷⁸ Siswadi, dkk. *Meniti Jalan....*, (2003), h. 257.

⁷⁹ Siswadi, dkk. *Meniti Jalan....*, (2003), h. 258.

selalu memberikan andil bagi anggotanya untuk berperan aktif. Begitu juga dengan kepala madrasah harus memiliki sifat terbuka dengan semua tenaga pengajarnya baik guru, karyawan dan siswa sehingga mereka juga ikut bertanggungjawab terhadap pelaksanaan program pendidikan di madrasah tersebut. Sebagai seorang pemimpin kepala madrasah juga harus mementingkan kepentingan bersama daripada kepentingan pribadi, agar tercipta hubungan kerja yang harmonis dan sehat antara guru, tata usaha dan siswa.

d. Gaya Kepemimpinan Pseudo Demokratis:

Tipe kepemimpinan ini adalah demokratis semu, dimana seorang pemimpin hanya menampakkan sikapnya dengan kata-katanya saja tanpa dipraktekkan, di balik semua ucapan dan perintahnya yang bersifat demokratis terdapat tindakan rahasia yang dilakukan dibelakang karyawannya tanpa diketahui oleh siapapun. Pemimpin pseudo demokratis ini penuh kepalsuan sehingga pada akhirnya hanya pendapatnyalah yang harus digunakan.

e. Tipe Kepemimpinan Spiritual

Menurut Tobroni “Kepemimpinan spritual adalah sebuah model kepemimpinan yang berparadigma pada etika religius dalam perilaku kepemimpinan. Maksudnya adalah etika kepemimpinan seseorang tidak hanya pada keyakinan religiusnya saja, tetapi juga etika kepemimpinan dapat berasal dari pengalaman hidup seorang pemimpin dalam melakukan aktifitas sehari-hari”.⁸⁰

⁸⁰ Tobroni, *The Spiritual Leadership Pengefektifan Organisasi Noble Industry Melalui Prinsip-Prinsip Spiritual Etis*, (Malang UMM Press, 2005), h. 22

Kepemimpinan model ini setiap aktivitasnya selalu mendekatkan diri pada sang khalik. Karena itu tanggung jawab yang diembankan padanya juga merupakan tanggung jawab yang diberikan Tuhan (Allah), kegagalan kepemimpinannya tidak hanya orang yang dipimpinnya merasa kecewa, tapi Allah juga akan murka padanya.

f. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Yaitu sebuah gaya kepemimpinan yang mencoba mempengaruhi seseorang atau kelompok tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam kepemimpinan model ini penuh dengan intrik dan strategi pertukaran atau transaksional antara pemimpin dan bawahannya dalam mencapai suatu tujuan.⁸¹

g. Gaya Kepemimpinan transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional menjadikan tiap-tiap individu atau kelompok bekerja melampaui *status quo*. Model pemimpin seperti ini adalah orang-orang yang mampu melakukan perubahan pada anggotanya dan pada organisasinya.

h. Gaya Kepemimpinan Karismatis

Gaya kepemimpinan kharismatis ini adalah gaya memimpin yang memiliki daya tarik dalam mempengaruhi banyak orang. Maka tidak heran pula pengikutnya juga banyak. Pemimpin seperti ini dianggap mempunyai kharisma tinggi dalam mengumpulkan massa tanpa orang-orang mengetahui apa sebabnya. Pemimpin seperti ini biasanya memiliki banyak inspirasi, keberanian, dan percaya pada kemampuan dirinya. Sehingga totalitas yang dimilikinya inilah yang menjadi daya tarik bagi para pengikutnya.⁸²

⁸¹ Tobroni. *The Spiritual...*, (2005), h.38

⁸² Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2008), h. 81

i. Gaya Kepemimpinan administratif atau eksekutif

Gaya kepemimpinan tipe administratif merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang menyelesaikan tugas administrasi dengan baik. Para pemimpinnya terdiri dari administrator yang handal yang mampu melakukan perubahan pada setiap dinamika yang terjadi. Maka sistem administrasi yang dibangun secara baik akan mengefisienkan kerja para karyawannya dan memantapkan integritas pemimpinnya. Oleh karena itu, model kepemimpinan administratif ini diharapkan memberikan perkembangan pada dunia teknologi, industri, manajemen modern dan perkembangan sosial dalam masyarakat.⁸³

j. Gaya Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional adalah semua kepemimpinan tergantung kepada keadaan atau situasi.⁸⁴ Berdasarkan keadaan yang dilihat oleh pemimpin itulah gaya kepemimpinan mana yang layak digunakannya. Dapat saja gaya kepemimpinan itu berubah-ubah sesuai dengan perkembangan situasi yang ada pada organisasi yang dipimpinnya.

k. Kepemimpinan Rasulullah

Rasulullah saw seorang khalifah yang diutus Allah untuk menjadi Rasul bagi para umatnya, kemampuan memimpin rasulullah sudah tidak dapat diragukan lagi, rasulullah mampu mempengaruhi seseorang secara personal atau kelompok melalui kharisma yang dimilikinya. Keberhasilan rasulullah dalam memimpin umatnya dikarenakan pada diri rasul terdapat empat macam sifat yaitu Shiddiq (jujur), amanah (dapat dipercaya), tabligh (menyampaikan), dan fathanah (cerdas). Sifat-sifat tersebut telah melekat pada diri

⁸³ Kartini kartono. *Pemimpin dan Kepemimpinan...*, (2008), h. 85

⁸⁴ Veithzal Rivai. *Kepemimpinan dan Perilaku...*, (2008), h. 70

rasulullah semenjak kecil, karena dengan sifat inilah juga rasulullah dipercaya oleh banyak orang baik dari golongan orang islam ataupun golongan orang kafir.

Dengan sifat yang dimiliki rasulullah tersebut dapat menjadikan masyarakat jahiliah di zaman dahulu menjadi masyarakat yang berakhlak dengan kurun waktu nabi berdakwah selama 23 tahun. Ini juga tidak terlepas dari kepribadian rasulullah yang lemah lembut, penuh kebijaksanaan dan penuh cinta kasih yang ditujukan tidak hanya kepada manusia tetapi juga kepada binatang dan tumbuhan.

Demikian pula halnya dengan kepemimpinan rasulullah, rasulullah saw tidak hanya senantiasa beribadah kepada tuhan nya semata. Beliau juga mampu menjalin komunikasi dengan masyarakat sekitarnya untuk menyampaikan kebenaran. Hal ini terjadi karena rasulullah tidak pernah melupakan tugasnya sebagai kekasih Allah dalam beribadah dan melupakan tugasnya sebagai seorang pemimpin di tengah kaumnya.

Kepemimpinan rasulullah ini berada pada dua kota yaitu Makkah dan Madinah. Di dua kota tersebut di kota Makkah lah rasulullah menghabiskan waktu terlamanya yaitu sekitar 13 tahun sedangkan di kota Madinah hanya 10 tahun. Walaupun demikian, dengan waktu yang lebih sedikit kota Madinah dapat menjadi kota yang sejahtera atau yang sering disebut masyarakat madani.

Mohammad An-Nuqaib Al-Attas adalah orang pertama kali yang mempopulerkan terminologi masyarakat madani. Yaitu Mujtamak madani yang memiliki dua makna, pertama, masyarakat kota. Kedua masyarakat yang beradap. Dalam hal ini masyarakat

madani disebut juga sebagai masyarakat yang menjunjung tinggi peradaban atau *civil society*.⁸⁵

Ketika rasulullah berdakwah di Madinah, beliau berhasil menjadikan Madinah dengan kondisi yang begitu plural, dengan berbagai aliran kepercayaan yang beredar di masanya merupakan basis bagi rasulullah untuk meletakkan fondasi keislaman pada masyarakatnya secara nyata. Rasulullah juga berhasil menjadikan masyarakat kota Madinah sebagai masyarakat yang menjunjung tinggi nilai, norma dan hukum yang didasari pada iman, ilmu dan peradaban. Konsep inilah yang disebut dengan konsep masyarakat.

Dari hal tersebut, istilah masyarakat madani memiliki hubungan erat dengan masyarakat Madinah pada zaman rasulullah. Jadi, konsep masyarakat madani tidak hanya berorientasi pada masyarakat yang berperadaban secara materi (duniawi) saja. Akan tetapi, konsep masyarakat madani seperti pada zaman rasulullah di kota Madinah merupakan konsep masyarakat yang memiliki keimanan dan ketakwaan yang tinggi, yang kemudian diwujudkan dalam nilai-nilai dan norma-norma dalam kehidupan masyarakat. Dengan demikian, konsep masyarakat madani yang dibangun oleh rasulullah di kota Madinah adalah konsep masyarakat yang menjunjung tinggi kehidupan akhirat dan kehidupan duniawi adalah sementara.

Dalam islam istilah kepemimpinan dikenal dengan sebutan *khalifah islamiyah* atau *imamah*. Seorang kepala negara dalam islam disebut dengan khalifah/imam.⁸⁶ Dalam

⁸⁵ Barnadib, Imam Dan Sutari Imam Barnadib. *Beberapa Aspek Substansial Ilmu Pendidikan*, (Yogyakarta: Andi). 1998. h. 30

⁸⁶ Al-Mawardi. *Al-Ahkan Al-Sulthaniyah*. (Mesir : Alhalabi, 1973), h. 70

hadist rasulullah juga menjelaskan tentang kepemimpinan : “Setiap kamu adalah pemimpin dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban”.

Seorang pemimpin harus memiliki sifat amanah sebagaimana perilaku rasulullah yang menjunjung tinggi sifat amanah. Rasulullah tidak pernah berjanji kecuali akan ditepatinya. Sikap amanah yang diperlihatkan oleh nabi bukan hanya ditujukan kepada para sahabat-sahabatnya dan orang-orang islam saja melainkan kepada semua golongan, hingga akhirnya seluruh dunia mengakui sifat amanah yang dimiliki oleh rasulullah saw.⁸⁷

Dalam kajian islam kepemimpinan itu merupakan sebuah tanggung jawab besar yang diemban oleh seseorang dan akan dipertanggungjawabkan kepada anggota-anggotanya dan kepada Allah swt. manusia termasuk makhluk yang dicela karena mudahnya menerima amanah dibandingkan dengan makhluk lainnya, sebagaimana firman Allah dalam surat Al-ahزاب: 72.

وَمَا كُنَّا بِمُعْجِزِينَ لَهُمْ
فَبِمَا نَقُودُهُمْ خَلَقُوا
فِي الْبُحْرِ سَحَابًا مُمِيزًا
فَبِمَا نَقُودُهُمْ خَلَقُوا
فِي الْبُحْرِ سَحَابًا مُمِيزًا
فَبِمَا نَقُودُهُمْ خَلَقُوا
فِي الْبُحْرِ سَحَابًا مُمِيزًا

Artinya “Sesungguhnya kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi, dan gunung-gunung, maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan amat bodoh”.

⁸⁷ Yulistina, Tina. *Kepemimpinan Model Nabi*. (Malang: Qalam Grup, 2007). h. 13

Manusia kebanyakan sering berlaku zalim dan bodoh, yaitu mereka mau menerima amanah (tugas) tetapi tidak mau melaksanakannya dengan baik, padahal ini merupakan beban berat yang harus dipikul sedangkan makhluk lain memilih untuk tidak menerimanya.⁸⁸

Dalam tafsir Fi Dulail Qur'an surat al-baqarah ayat 30-39 Sayid Qutbh menyatakan bahwa konsep realitas manusia terdiri dari dua prinsip yaitu tuan (penguasa di muka bumi) maknanya, semua yang diciptakan di muka bumi ini adalah untuk kepentingan hidup manusia, sehingga manusia lebih mulia daripada segala isi ciptaan di muka bumi ini.

Selanjutnya, pemeliharaan dan pengelolaan bumi dititikberatkan pada manusia, sehingga manusia harus mampu untuk menyelaraskan diri, keluarga dan mampu memberikan pencerahan di muka bumi ini.⁸⁹

Manusia diciptakan dengan kesempurnaan yang tidak dimiliki oleh makhluk lain seperti telinga, mata, hati dan organ tubuh lain. Melalui kelebihan tersebut, manusia diberikan tanggung jawab lebih sebagai pemimpin di muka bumi (khalifah dan abdun). Dengan tanggung jawab itu, manusia memperoleh kemuliaan apabila dapat menjalankan tanggung jawab tersebut dengan maksimal, begitu juga sebaliknya akan memperoleh kehinaan bila tak mampu mengemban amanah tersebut.⁹⁰

⁸⁸ Chundori, Tutar, Dkk. *Pendidikan Agama Islam*. Purwokerto: UPT Universitas Jenderal Soedirman, 2012). h. 32.

⁸⁹ Sayid, Qutb, *Islam dan Perdamaian Dunia*, Terj. Shalihin (Jakarta: Pustaka Firdaus, 2001). h. 43

⁹⁰ Chundori, Tutar, Dkk. *Pendidikan Agama Islam*. Purwokerto: UPT Universitas Jenderal Soedirman, 2012), h. 65

Selanjutnya manusia sudah semesti memiliki hubungan yang harmonis dengan Allah swt, menjalankan tanggung jawabnya dengan sepenuh hati. Di dalam Al Qur'an manusia memiliki dua fungsi utama yaitu sebagai Hamba dan sebagai Pemimpin (khalifah).⁹¹

Fungsi pertama manusia sebagai hamba yaitu menjalankan hambulluminallah (hubungan manusia dengan tuhan) secara kontiu dan maksimal. Fungsi kedua sebagai pemimpin (Khalifah) yaitu hubungan sesama manusia (hablum minannas) dengan baik. Jika kedua hal ini dapat diamalkan dalam keseharian, maka sudah sukseslah hidup sebagai manusia sempurna.⁹²

Taat dan patuh merupakan kata kunci dari makna seorang hamba. Manusia dijagad raya ini berfungsi sebagai khalifah bermakna memiliki kekuasaan untuk mengelola alam dengan segala sumber daya yang dimilikinya. Dalam pengelolaan sumber daya alam tersebut sepatutnya diniatkan sebagai amal ibadahnya.⁹³

Sementara itu Khalifah dalam pengertian Quraish Shihab dimaknai dengan *khalifah* yang berakar kata dari *belakang*. Namun demikian khalifat sering juga dimaknai dengan pengganti. Pengganti itu selalu berada dibelakang yang utama.⁹⁴

Langgulang membagi khalifah menjadi tiga (1) manusia sebagai khalifah pengganti makhluk lain yang telah menempati bumi yang diyakini sebagai Jin, (2) Manusia

⁹¹ Tedi. Priatna, *Reaktualisasi Paradigm Pendidikan Islam*. (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004). h. 88

⁹² M. Quraish, Shihab, *Membumikan Al-Qur'an Fungsi dan Peran Wahyu Dalam Kehidupan Masyarakat*. (Bandung: Mizan, 2007), h. 78

⁹³ Ibid

⁹⁴ M. Quraish, Shihab, *Wawasan Al-Qur'an : Tafsir Maudhu'i Atas Berbagai Persoalan Umat*. (Bandung : Mizan, 2007). h. 655

sebagai pengganti lainnya yang bermakna nama-nama, (3) Manusia sebagai khalifah bukan hanya pengganti yang lain, namun juga sebagai pengganti Allah. Manusia berbuat dan sesuai dengan tuntunan dari Allah.⁹⁵

5. Kepemimpinan dalam Perspektif Islam

Rasulullah sebagai panutan umat Islam banyak sekali hikmah dapat diperoleh dari sosok Muhammad saw. Mulai dari kelahiran, masa remaja, masa dewasa dan masa kenabiannya yang seakan tidak akan ada habis untuk dituliskan. Berkaitan dengan kepemimpinan Rasulullah terlihat dari kemampuannya dalam membangun kepercayaan dan kehormatannya dari para pengikutnya. Jauh sebelum diangkat menjadi nabi, Rasulullah sudah memperoleh gelar al-amin (dapat dipercaya).

Penyematan Al-Amin oleh kaumnya bukanlah gelar yang biasa saja, namun hal ini terlihat dari kapasitas dan kredibilitas beliau dihadapan pengikutnya. Kepemimpinan beliau dapat terlihat disaat mampu menyelesaikan perselisihan kaumnya pada saat pengembalian Hajar Aswad kedalam Ka'bah pasca renovasi akibat banjir. Saat itu beliau terpilih sebagai hakim untuk menyelesaikan perselisihan dan tentu saja keputusan yang diambil dapat menyelesaikan perkara dengan arif, bijaksana dan penuh.

⁹⁵ Hasan, Langgung, *Manusia Dan Pendidikan, Suatu Analisa Psikologi Dan Pendidikan*. (Jakarta: Pustaka Al-Husna, 1989), h. 51

Rasulullah saat memimpin Negara Islam Madinah tetap menunjukkan kepemimpinan yang arif dan bijaksana. Berulang kali menjadi komandan pasukan perang untuk memerangi musuh-musuh Islam, persoalan-persoalan yang kompleks juga mampu diselesaikan dan berbagai suku arab/agama dimasa itu di Madinah, sebagai pemimpin beliau mampu mengatasinya. Tidak hanya itu saja, Rasulullah menjadi contoh teladan bagi umatnya dalam kehidupan sehari-hari, beliau masih sempat bermanja-manja dengan istri-istrinya begitu juga beliau bahkan menjahit sendiri terompahnya yang putus dan gamisnya yang robek. Inilah yang menjadikan Rasulullah sebagai contoh pemimpin hebat sepanjang masa.

Hal yang menjadi fokus utama dalam tulisan ini adalah tentang kepemimpinan yang tidak dapat dipisahkan dari kekhalifahan. Dalam sejarah Islam, seorang pemimpin (*imam*) merupakan ujung tombak terjadinya perpecahan pada umat setelah Rasulullah wafat, puncaknya terjadi pada saat terbunuhnya khalifah Usman bin Affan dan Ali bin Abi Thalib.⁹⁶

Setelah wafatnya Rasulullah, terjadi perbedaan pendapat di masing-masing pihak tentang kriteria khalifah penerus Rasulullah. Para pengikut Ali bin Abi Thalib menyatakan Ali dan keturunannya lah yang paling berhak untuk menjadi imam, kelompok mereka disebut dengan kelompok *syi'ah*. Sedangkan di masa Rasulullah hidup beliau tidak pernah berpesan atau berwasiat kepada siapa penerus kepemimpinan dalam Islam diwariskan,

⁹⁶ Harun Nasution, *Insiklopedi Islam Indonesia*, (Jakarta: Djambatan, 1992), h. 23

sehingga siapapun bisa menjadi khalifah dengan syarat sesuai dengan ajaran al-qur'an dan hadist sehingga muncul kelompok kedua yaitu kelompok *mu'tazilah*.

Kemudian hari muncul kelompok lain lagi yang disebut dengan kaum *khawarij*, kelompok ini muncul karena adanya kekecewaan orang-orang pada kedua kelompok di atas, slogan mereka ialah "*la hukm illa lillah*" (pengadilan hanya di tangan Allah). Mereka berpegang teguh pada dalil al-qur'an tersebut "Dan barang siapa yang tidak memutuskan menurut yang diturunkan Allah swt, maka mereka itu adalah orang-orang kafir". (Q.S al-maidah: 44)

Dalam islam kepemimpinan bagi setiap insan manusia merupakan fitrah yang telah ada sejak ia dilahirkan, sebagaimana firman Allah dalam al-qur'an surah al-baqarah ayat 30: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan (*khalifah*) di muka bumi". Mereka berkata "Mengapa Engkau menjadikan (*khalifah*) di muka bumi, mereka adalah orang-orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".

Allah telah melengkapi kemampuan manusia secara fitrah dengan baik, manusia yang diberikan kepercayaan untuk menanggung sebuah amanah dan ia dapat memelihara amanah tersebut karena Allah telah membantunya melakukan itu, sebagaimana firman Allah dalam al-qur'an surah al-baqarah ayat 31" Dan dia mengajarkan kepada Adam nama benda-benda

seluruhnya, kemudian mengemukakannya kepada malaikat lalu berfirman: “Sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika kamu memang benar orang yang benar!”

Sebagai pemimpin di muka bumi konsep yang diajarkan oleh Allah kepada kita merupakan posisi sentral dalam mewujudkan sebuah kepemimpinan yang baik. Konsep tersebut akan dapat berjalan dengan baik apabila hubungan antara manusia dengan Allah sebagai pemberi amanah berjalan dengan baik jua, yaitu (1) Taat pada perintah Allah, (2) menjauhi larangannya, (3) mampu mengikhlaskan diri atas semua ketentuan yang Allah berikan. Selain hubungan dengan penciptanya, diperlukan juga hubungan harmonis antara sesama manusia yaitu *hablumminannas* tetap terjaga.

Dari teori-teori tentang kepemimpinan yang digagas dari pemikir-pemikir Barat, maka ditemukan konsep kepemimpinan itu hanya sebuah konsep interaksi, relasi, proses otoritas, upaya mempengaruhi orang lain, mengarahkan suatu kelompok dan mengkoordinir secara horizontal saja.

Sedangkan dalam islam konsep kepemimpinan itu ialah sebuah konsep interaksi, relasi, proses otoritas, upaya mempengaruhi orang lain, mengarahkan suatu kelompok dan mengkoordinir secara horizontal serta vertikal. Selanjutnya, dalam teori manajemen fungsi seorang pemimpin adalah sebagai orang yang melakukan perencanaan dan pengambilan keputusan, orang yang mengatur organisasi, orang yang memiliki jiwa kepemimpinan dan motivasi tinggi, serta orang yang mampu melakukan pengawasan.⁹⁷

⁹⁷ Faqih Aunur Rahim, *Bimbingan dan Konseling dalam Islam*, (Yogyakarta: UII Press, 2001), h. 4-5

Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan dalam islam adalah suatu tindakan untuk mengkoordinir dan memotivasi orang lain disertai dengan usaha kerja yang berlandaskan dengan al-qur'an dan hadist untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara bersama.

6. Kepemimpinan Lembaga Pendidikan Islam

a. Pengertian kepemimpinan madrasah

Kepemimpinan adalah suatu kemampuan seseorang untuk menggerakkan bawahannya mencapai tujuan yang telah ditentukan. Tergeraknya para bawahan untuk mengikuti semua keinginan pemimpin tersebut bukan karena kepura-puraan saja melainkan karena kesadaran diri dan karena sikap seorang pemimpin yang memang patut untuk diikuti. Seorang pemimpin itu juga merupakan bagian dari anggota sebuah organisasi, sehingga hak kuasa yang dimilikinya hanya sebagai suatu simbol dan kedudukan saja bukan kepemilikan yang hakiki.

The leader adalah orang yang dianggap mempunyai suatu kelebihan yang tidak dimiliki oleh orang lainnya baik dalam jangka panjang maupun pendek berdasarkan kewenangan dan kekuasaan yang dimilikinya. Leading adalah upaya mengarahkan suatu individu ataupun kelompok dalam pencapaian suatu tujuan, walaupun terkadang tujuan yang ingin dicapai itu adalah tujuan perindividual orang saja. Sehingga dalam hal ini banyak sekali terjadi orang yang berada di luar organisasi dapat menggerakkan orang-orang yang berada dalam organisasi untuk mencapai tujuannya. Leadership adalah suatu kegiatan yang

mengkoordinir kemampuan yang dimiliki oleh orang lainnya dengan tujuan memanfaatkan orang-orang atau kelompok tertentu pada situasi tertentu.

Dalam dunia pendidikan, kepemimpinan pendidikan adalah upaya untuk melaksanakan proses pendidikan, sehingga tujuan pendidikan yang ingin dicapai dapat berjalan dengan semestinya. Kepala madrasah terdiri dari dua suku kata yaitu “kepala” dan “madrasah” . kata kepala berarti ketua atau disebut juga dengan pimpinan dalam suatu lembaga. Sedangkan madrasah merupakan suatu wadah yang didalamnya terdapat kegiatan belajar mengajar untuk mencerdaskan peserta didik, menggali bakat dan kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing peserta didik.⁹⁸

Wahjosumidjo mengemukakan kepala sekolah merupakan tenaga fungsional guru yang diberikan tugas lebih untuk memimpin sebuah sekolah dimana disekolah tersebut dilaksanakan proses transfer ilmu dari guru ke peserta didik, sehingga terjalin interaksi antara guru dan peserta didik, begitu juga antara guru dan orang tua siswa.⁹⁹

Kepala madrasah merupakan penanggung jawab terhadap sumber daya manusia yang ada di madrasah, hal ini dikarenakan agar semua komponen manusia yang ada di suatu madrasah dapat menjalankan tugasnya sesuai porsi masing-masing. Ini dapat dilakukan dengan cara penyampaian yang lugas dan baik dari kepala madrasah kepada bawahannya.

Tugas kepala madrasah adalah menjalankan fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan langsung dengan tujuan pencapaian pendidikan ataupun fungsi menciptakan

⁹⁸ Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam: di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), h. 183-184

⁹⁹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), h. 82

suasana madrasah yang kondusif agar proses pembelajaran dapat berjalan secara efektif dan efisien. Kepala madrasah dikatakan berhasil apabila ia mampu memahami segala kendala yang dimiliki madrasah sebagai sebuah organisasi yang kompleks, dan ia mampu melaksanakan perannya sesuai dengan amanah yang diberikan.

Jadi pengertian dari kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan mempengaruhi dan mengajak semua pihak yang ada di madrasah untuk melaksanakan tugas pembelajaran yang sesuai dengan prinsip pedagogik dan tingkah laku diantara individu dan kelompok yang mengakibatkan secara bersama-sama melaksanakan tujuan pendidikan di madrasah tersebut.¹⁰⁰

Kepemimpinan dalam bahasa inggris yaitu *leadership* yang asal katanya adalah *leader* yaitu pemimpin, ketua. Para ahli banyak berbeda pendapat dalam mendefinisikan arti kepemimpinan, diantaranya yaitu:

- a) Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi mengemukakan definisi dari kepemimpinan yaitu “suatu langkah untuk mengajak dan mempengaruhi orang atau kelompok tertentu meraih tujuan yang ingin”.¹⁰¹
- b) Miftah Thoha mendefinisikan kepemimpinan sebagai “suatu cara yang dilakukan untuk mempengaruhi orang-orang yang mau diarahkan untuk mencapai tujuan lembaga”.¹⁰²

¹⁰⁰ Wasty Sumanto dan Hendiyat Soetopo, *Kepemimpinan dalam Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, t.t), h. 18

¹⁰¹ Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), h. 87

¹⁰² Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), h. 5

- c) Moch. Idochi Anwar juga menyatakan “kepemimpinan adalah usaha seseorang dengan semua kemampuan yang dimilikinya untuk mengajak, mendorong, mengarahkan serta menggerakkan orang-orang atau kelompok tertentu agar mau bekerja sama dengan penuh keyakinan dan semangat untuk mencapai tujuan organisasi”.¹⁰³

Dari pengertian beberapa tokoh di atas dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan (*leadership*) suatu langkah atau cara seseorang untuk mengajak, mengkoordinir dan menggerakkan individu atau kelompok tanpa adanya pemaksaan dari pihak mana saja dalam upaya mencapai tujuan yang diinginkan.

Faktor kepemimpinan juga tidak dapat dilepaskan dari faktor orang yang dipimpin, keduanya saling bergantung dan saling bekerja sama. Sehingga tidak mungkin adanya pimpinan tanpa adanya orang yang dipimpin. Karena dalam proses memimpin terjadi interaksi antara kedua belah pihak. Dalam dunia pendidikan kepemimpinan pendidikan adalah usaha yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam menggerakkan, mempengaruhi dan memberikan semangat kerja kepada seluruh tenaga pengajar, staf dan karyawan yang ada di madrasah tersebut untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan seorang kepala madrasah harus mampu bekerja sama dan berinteraksi secara baik dengan seluruh karyawannya.

b. Fungsi Kepemimpinan Madrasah

¹⁰³ Moch. Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan, Teori, Konsep dan Isu*, (Bandung: Alfabeta, 2004), h. 77

Kepemimpinan berfungsi untuk berinteraksi langsung dengan organ di dalam organisasi, kelompok atau individu pada organisasi yang dipimpinnya. Inilah yang disebut dengan pemimpin, berinteraksi, tumbuh dan besar bersama dengan individu di dalamnya.¹⁰⁴

Bernard dalam Burhanuddin menyebut bahwa kepemimpinan fungsi untuk menentukan sasaran atau tujuan, manipulasi cara, perubahan tindakan dan merancang usaha yang terkoordinasi.¹⁰⁵ Pemimpin sangat menentukan arah dan tujuan dari organisasi yang dinakhodainya. Keberadaan pemimpin diharapkan menjadi pemersatu satu sama lain antar individu. Sama halnya dengan kepala madrasah yang merupakan pemimpin dilembaga pendidikan diharapkan mampu melakukan pemberdayaan guru maupun tenaga pendidik pada umumnya.

Kepemimpinan juga dapat dikelompokkan menjadi lima fungsi kepemimpinan, diantaranya: (1) Fungsi instruksi yaitu pemimpin harus mampu berkomunikasi satu arah dengan tujuan keputusan dapat dilaksanakan secara cepat dan efisien., (2) Konsultatif yaitu Pemimpin memberikan ruang untuk masukan (feed Back) dari bawahan untuk kesempurnaan keputusan yang akan di ambil maupun akan diputuskan. Konsultasi ini juga memiliki fungsi untuk mendapatkan dukungan penuh dari dewan guru maupun tenaga kependidikan di Madrasah. (3) Partisipatif, berfungsi untuk keikutsertaan orang-orang yang dipimpinnya dalam pengambilan keputusan maupun dalam pelaksanaan putusan organisasi. Di samping itu partisipasi seorang pemimpin dalam kegiatan di madrasah harus tetap pada

¹⁰⁴Vethzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), h. 53

¹⁰⁵Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 5

posisi pemimpin bukan sebagai pelaksana. (4) Pemimpin juga berfungsi untuk melakukan penunjukkan delegasi. Penunjukkan ini baik melalui putusan bersama maupun secara personal seorang pimpinan, yang tentunya pemegang delegasi itu memiliki prinsip sesuai dengan kehendak organisasi. (5) Pengendalian, yaitu pemimpin yang baik mampu mengendalikan anggotanya secara teratur dan terkoordinir secara tepat. Pengendalian ini diharapkan dapat tercapainya tujuan yang telah disepakati secara bersama di dalam organisasi. Burns juga menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan agen perubahan, Pelatih, Penentu arah serta juru bicara.¹⁰⁶

B. Budaya Organisasi Sekolah

1. Perilaku dan Budaya Organisasi di Sekolah

Perilaku Organisasi merupakan salah satu disiplin ilmu untuk mempelajari tingkah laku individu, kelompok dan juga dampak terhadap kinerja masing-masing individu. Perilaku organisasi juga merupakan salah satu studi pada Organisasi. Kajian Perilaku ini juga merupakan kajian akademik secara khusus yang mempelajari organisasi, dengan memadukan metode sosiologi, antropologi, psikologi dan ilmu Politik. Ilmu lain yang terkait yaitu ilmu psikologi dan ilmu sumber daya manusia.

Perilaku organisasi terkait dengan kelompok dan individu sangat penting untuk dipelajari, apalagi bagi seorang pemimpin yang terlibat langsung dengan aktivitas organisasi. Berikut ini akan dipaparkan pentingnya mempelajari perilaku organisasi.¹⁰⁷

¹⁰⁶ J.M Burn, *Leadership*, (New York: Happer, 1987), h. 111

¹⁰⁷ Achmad Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi*, (Malang: UMM Press, 1999), h.132

- a) Mengetahui perilaku manusia dapat membantu seorang pemimpin untuk pengorganisasian jabatan masing-masing sesuai dengan kepribadian, bakat dan keahliannya.
- b) Pemimpin akan merasa dimudahkan untuk memilih motivasi apa yang paling efektif bagi karyawannya agar semangat untuk meningkatkan kinerjanya.
- c) Memahami perilaku manusia pada organisasi dapat memudahkan pemimpin untuk mengarahkan dan menggerakkan bawahannya untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi.
- d) Memahami perilaku pada organisasi juga dapat membantuk pemimpin dalam mengintegrasikan (menyatukan) bawahannya dalam melaksanakan tanggung jawabnya demi tercapat tujuan bersama.

Perilaku organisasi juga dapat di sebut sebagai kajian studi yang berkaitan dengan tingkah laku manusia secara individu maupun kelompok di dalam organisasi. Tingkah laku manusia yang dapat menimbulkan pengaruh terhadap organisasi ataupun organisasi terhadap manusia. Studi ini akan sangat memberikan dampak positif untuk mengetahui bagaimana perilaku manusia mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi.¹⁰⁸

¹⁰⁸ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), h. 5

Budaya Organisasi atau perilaku organisasi dapat terbentuk dari kelompok dan individu yang berinteraksi secara terus-menerus di dalam organisasi tersebut. Karena itu kajian perilaku akan sangat mengarah pada pengkajian masing-masing individu.¹⁰⁹

Kajian terhadap perilaku organisasi yaitu tentang masalah imbalan, Kepemimpinan, Motivasi, konflik, pembinaan karir, hubungan komunikasi pemecahan masalah, stress, pengembangan organisasi, kepuasan kerja dan pengambilan keputusan.¹¹⁰

Selanjutnya, budaya organisasi memiliki peran penting dalam lembaga pendidikan. Budaya organisasi di lembaga pendidikan akan menjadikannya fleksibel, lentur dan elastis, seperti halnya budaya yang tidak pernah mengalami kemunduran bahkan akan semakin berkembang apabila dipadu padankan dengan tuntunan agama. Banyak pendapat yang menyatakan bahwa agama itu adalah bagian dari budaya. Oleh karenanya, sebagai umat beragama harus mampu mengaplikasikan ajaran-ajaran agama dalam kehidupan sehari-hari sehingga menimbulkan budaya yang baik. Namun sebaliknya, apabila yang ditampilkan dalam kehidupan sehari-hari jauh dari ajaran norma agama justru budaya yang termarginalkan yang tampil di tengah masyarakat.

Pendidikan dan budaya organisasi memiliki hubungan erat antar keduanya yaitu memiliki nilai-nilai yang sama. Orientasi pendidikan itu adalah manusia sedangkan manusia adalah obyek anggota masyarakat yang akan mendukung suatu budaya tertentu untuk berkembang. Pendidikan mengangkat konsep manusia adalah makhluk budaya

¹⁰⁹ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009) h. 148

¹¹⁰ Tri Widodo W Oetomo, *Perilaku Organisasi*, (Bandung, 1998), h. 1-2

artinya manusia merupakan sosok makhluk yang mampu menciptakan dan mengembangkan nilai serta fungsi budaya, melalui pendidikan lah budaya tersebut dikembangkan.

Budaya sebagai *culture as habits and cusoms that people develop to cope with change*, yaitu sebuah kebiasaan yang dilakukan oleh seseorang untuk mengatasi adanya perubahan. Dari pengertian ini dipahami bahwa budaya dapat diimplementasikan pada perilaku seseorang. Begitu sebuah kultur harus diimplementasikan dalam dunia nyata, tidak hanya berada dalam pemikiran dan angan-angan orang semata. Tetapi harus dipahami juga berbagai macam tingkah laku manusia yang ditunjukkan dalam sebuah organisasi tidak mengharuskan pula semuanya dikatakan sebagai kultur.¹¹¹

Peningkatan kemampuan teknik manajerial dan tingkat administrasi dalam pendidikan membutuhkan sebuah dukungan budaya organisasi. Maka budaya organisasi *kreativogenik* harus dikembangkan agar mendukung proses desentralisasi pendidikan di lembaga pendidikan.¹¹² Menurut Idochi masyarakat *kreativogenik* adalah masyarakat yang berlandaskan pada hukum-hukum yang adil, dalam masyarakat ini sangatlah diperhatikan masalah kehidupan sosial ekonomi warganya, dan mereka berusaha menciptakan sebuah lingkungan yang kondusif serta aman bagi warga masyarakatnya agar kreativitas warganya semakin tumbuh.

Ada Sembilan faktor sosiokultural yang dapat merangsang tumbuhnya kreativitas:¹¹³

¹¹¹ Ach. Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi*, (Malang: UMM Press, 1999), h.195

¹¹² Anwar Idochi, *Teori Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), h. 47

¹¹³ Anwar Idochi, *Teori Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), h. 48-49

- a. Tersedianya sarana-sarana fisik dan kebudayaan. Jika kreativitas ingin tumbuh dalam suatu masyarakat, penyediaan sarana fisik dan kebudayaan perlu dipertimbangkan, meskipun hal ini bukan satu-satunya syarat.
- b. Keterbukaan terhadap rangsangan-rangsangan kebudayaan. Untuk berkembangnya kreativitas, dituntut tersedianya sarana kebudayaan. Sarana dan rangsangan kebudayaan tersebut harus dengan mudah didapatkan oleh semua kelompok masyarakat, dan bukan hanya berfokus kepada salah satu aspek kehidupan melainkan meluas.
- c. Penekanan pada *becoming*, tidak hanya *being*. Kebudayaan yang hanya menonjolkan kepuasan dangkal dan hedonistik, tidak akan mampu memupuk kreativitas. Aspek spiritual dalam proses *becoming* harus diberi perhatian seperti halnya *being* dalam arti hidup yang bersifat fisik.
- d. Kesempatan menikmati media kebudayaan seharusnya tidak hanya diberikan kepada segelintir anggota masyarakat melainkan kepada semuanya tanpa membedakan gender, pendidikan, dan latar belakang sosial ekonomi lainnya. Kesempatan dan kebebasan itu akan memungkinkan terciptanya persaingan sehat untuk mencapai yang terbaik bagi diri dan masyarakatnya.
- e. Menurutny tindakan keras dan tekanan setelah lama masyarakat tertindas, atau munculnya kebebasan setelah lama tertindas. Kebebasan yang diberikan kepada masyarakat setelah lama mereka tertindas merupakan insentif bagi tumbuhnya kreativitas. Hal ini berarti bahwa sampai batas-batas tertentu, perlu ada kelonggaran atas kekangan sehingga memungkinkan masyarakat menikmati kebebasan.
- f. Aneka ragam rangsangan kebudayaan yang berbeda dan bertentangan akan memungkinkan individu untuk secara kreatif melakukan sintesis.
- g. Toleransi terhadap pandangan yang berbeda. Faktor ini erat kaitannya dengan teori Guilford yang menyatakan bahwa kreativitas merupakan dimensi berpikir dan berbuat yang divergen, sedang intelegensi merupakan wujud dan cara berpikir dan berbuat konvergen. Untuk tumbuhnya kreativitas, divergensi pandangan yang toleransi sangat diperlukan.
- h. Interaksi-interaksi pribadi yang berarti. Interaksi antara orang-orang yang memiliki arti penting di masyarakat seperti ilmuwan, budayawan, dan sebagainya, akan sangat

- i. Promosi, hadiah, dan insentif. Keterbukaan promosi, pemberian hadiah dan insentif kepada mereka yang berprestasi akan merangsang tindakan dan gagasan kreatif.

0000 0000 000000 0000000000 000000000000 00 0000000000 00000 0000000000 0000000000 0000000000 00

Ayat di atas dengan jelas menyatakan bekerjasama itu seperti sebuah bangunan yang kokoh, tegap serta tidak mudah roboh. Begitu juga dengan organisasi, banyak sekali hal yang dapat kita pelajari dari terbentuknya sebuah organisasi. Sebagaimana yang terjadi pada Rasulullah ketika berdakwah di Madinah, pembentukan organisasi adalah obyek dakwah Rasulullah di Madinah, sedangkan di Makkah fokus dakwah Rasulullah adalah pengokohan dan pembentukan aqidah umat Islam di zaman itu.

¹¹⁵ Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. *Perilaku Organisasi*, Buku 2, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), h. 256-266

Budaya organisasi merupakan sebuah aturan kerja yang ada di suatu organisasi yang akan menjadi pedoman berperilaku bagi anggotanya di dalam organisasi tersebut. Tingkah laku para anggotanya akan mencerminkan budaya organisasi yang dibangun dalam sebuah organisasi itu sudah sesuai dengan nilai dan norma yang diajarkan. Maka, budaya organisasi di sekolah akan mencerminkan setiap tindak tanduk seorang guru baik dalam mengajar, melayani siswa, dan lainnya yang akan dinilai oleh masyarakat yang ada di luar lingkungan sekolah.

Dalam bahasa Yunani organisasi berasal dari kata “*organon*” yang berarti alat. Organisasi adalah suatu wadah yang terdiri dari sekelompok orang yang memiliki tujuan yang sama. Dalam organisasi biasanya orang-orang secara bersama akan berkumpul membentuk sebuah kerjasama yang rasional dan sistematis, penuh perencanaan, terorganisir, dipimpin dan terkendali dalam upaya memanfaatkan sumber daya yang ada seperti uang, metode, lingkungan, sarana-prasarana dan lainnya untuk dipergunakan secara efektif dan efisien.

Sedangkan para ahli mendefinisikan pengertian organisasi menjadi sebagai berikut: (1) Stoner, berpendapat organisasi merupakan sebuah aturan hubungan antar atasan dan bawahan dengan tujuan mengejar keinginan bersama; (2) James D. Mooney mengatakan organisasi sebuah perkumpulan anak manusia dalam mencapai keinginan bersama; (3) Chester I. Bernard mengatakan bahwa organisasi adalah sebuah cara yang berisi aktivitas kerjasama yang dilakukan oleh dua orang manusia atau lebih; (4) Stephen P. Robbins mengemukakan bahwa organisasi adalah sebuah kesatuan sosial yang dikoordinir secara

sadar, dengan adanya batasan yang saling bekerja sama atas dasar mencapai tujuan sekelompok tertentu.

Beberapa pengertian organisasi para ahli di atas tidak ada perbedaan pengertian organisasi yang principal, sehingga dapat dikatakan bahwa organisasi adalah sebuah jalan untuk saling bekerja sama dalam rangka mencapai suatu tujuan.

Dalam organisasi terdiri dari beberapa unsur, yaitu: (1) sekumpulan orang, (2) adanya kerjasama, (3) memiliki tujuan yang sama, (4) memiliki sistem koordinasi, (5) adanya pembagian tugas serta tanggung jawab (6) adanya sumber daya organisasi.

Dua istilah yang sering kita temui yaitu budaya perusahaan (*corporate culture*) dan budaya organisasi (*organizational culture*) dijelaskan oleh Jacques (Nimran, 2009:120), yaitu: *“The customery or traditional ways of thinking and doing things, which are shared to a greater or lesser extent by all members of the organization and which new numbers must learn and at least partially accept in order to be accepted inti the service of the firm.”* (sebuah langkah dalam melakukan sesuatu yang mentradisi, yang dilaksanakan oleh semua anggota organisasi tanpa terkecuali anggota yang baru juga akan diajarkan mengamalkannya agar mereka bisa diterima di organisasi tersebut).

Budaya organisasi dapat dikatakan sebagai sesuatu hal yang di dalamnya terkandung tingkah laku, rasa, psikologis yang sama oleh para anggotanya.¹¹⁶ Sebuah perusahaan atau organisasi biasanya terdiri dari berbagai macam orang dengan berbagai jenis latar belakang, suku, ras, agama, kepribadian dan emosi. Dengan berbagai latar belakang tersebut maka

¹¹⁶ Asang, S. *Membangun Sumber daya Berkualitas (Perspektif Organisasi Publik)*. (Brilian Internasional: Surabaya, 2012), h. 103

akan membentuk suatu budaya organisasi. Dapat diartikan juga budaya organisasi adalah suatu perkumpulan orang-orang yang memiliki satu kesatuan dan nilai yang sama.

Budaya organisasi merupakan suatu nilai yang berisi keyakinan dan sikap utama untuk dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Budaya yang sesuai dapat mendorong para karyawannya untuk lebih semangat dalam mencapai tujuan organisasi serta dapat mengajarkan nilai-nilai dan keyakinan organisasi. Hal ini menjadi sebuah keuntungan bagi organisasi karena dengan begitu apa yang sedang diusahakan oleh sebuah organisasi akan tampak hasil yang signifikan seperti penjualan yang terus tumbuh, pengembalian modal yang tidak macet, mendapatkan keuntungan, serta kepuasan pelanggan yang semakin meningkat.¹¹⁷

Budaya organisasi dalam sebuah organisasi harus ada yang dominan, tidak boleh terdiri dari banyak sub budaya, karena budaya yang dominan akan memberikan pengaruh terhadap keefektifan organisasi.

J.L. Gibson, Dkk dalam bukunya yang berjudul *Organizations Behavior, Structure, Processes* mengemukakan “*An Organization is a coordinated unit consisting of at least two people who function to achieve a common goals*”. Organisasi adalah sebuah unit yang terdiri dari beberapa orang dan saling bekerja sama untuk menjalankan fungsi dan tujuan organisasi. Dalam buku ini dikatakan juga organisasi itu adalah cara orang-orang melaksanakan tugas yang berproses dan terstruktur demi mencapai tujuan bersama.

¹¹⁷ Deni Darmawan, *Sistem Informasi Manajemen*, (Bandung: Rosda, 2013), h. 143

Budaya organisasi pertama kali berkembang di Amerika dan Eropa pada era tahun 1970-an. Tokohnya yang terkenal yaitu Prof. Edward H. Shein, dia seorang pengajar Manajemen dari *Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology*. Edward juga seorang pemimpin dari sebuah organisasi yang ada pada tahun 1972-1981, dia juga merupakan konsultan budaya organisasi pada perusahaan-perusahaan yang ada di Amerika dan Eropa. Salah satu karya ilmiahnya adalah: *Organizational Culture and Leadership*.

Sedangkan di Indonesia sendiri budaya organisasi mulai berkembang pada tahun 1980-1990. Saat itu banyak terjadi konflik budaya, keinginan untuk mempertahankan budaya Indonesia juga sangat tinggi serta menginginkan adanya pembudayaan nilai-nilai baru. Oleh sebab itu, para ahli akademisi mengkaji kembali dan memasukkan budaya organisasi sebagai sebuah kurikulum pada pendidikan formal dan non-formal.

Awal tahun 2000-an perhatian pemerintah pada budaya organisasi juga masih tinggi sehingga pemerintah menyusun sebuah buku yang berjudul Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Pemerintah (KEPMENPAN Nomor: 25/KEP/M.PAN/4/2002). Buku ini disusun melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dengan tujuan meningkatkan kinerja di departemen tersebut.

Berbagai elemen lembaga pemerintah dan swasta saling berusaha untuk merumuskan kembali visi dan misi lembaganya masing-masing, tujuannya menjadikan lembaga mereka sebagai artifak yakni sebuah konsep yang ada dalam budaya organisasi.

Sumber daya manusia menjadi obyek dan subyek dalam pengembangan budaya organisasi sehingga keduanya tidak bisa terlepas dan saling berkaitan. Sehingga untuk pengembangan sumber daya manusia haruslah selaras dengan pengembangan budaya organisasi yang tujuannya adalah untuk meraih budaya organisasi yang kuat.

Penerapan suatu konsep budaya organisasi tidak berbeda jauh dengan penerapan konsep budaya organisasi lainnya, secara umum perbedaannya hanya terletak pada nilai dan karakteristik dominan yang dikembangkan oleh para anggotanya, contohnya konsep pengembangan budaya organisasi di sekolah.

Berkenaan dengan budaya organisasi di sekolah Stephen Stolp mengutip dari Paul E. Heckman yaitu *“the commonly held beliefs of teachers, students, and principals”*.¹¹⁸ Sebagai sebuah organisasi pendidikan sekolah mengembangkan nilai-nilai yang sesuai dengan fungsinya yaitu sebagai pelestari dan pewaris nilai budaya kepada siswanya

Larry Lashway (1996) juga menyebutkan bahwa *“schools are moral institutions, designed to promote social norms,”*. Sumadi Suryabrata (1990) mengutip dari pemikiran Spranger mengungkapkan bahwa nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah itu bermacam ragam, setidaknya ada enam jenis nilai yang harus dikembangkan oleh sekolah di antaranya: (1) ilmu pengetahuan, (2) pemantapan ekonomi (3) seni keindahan (4) agama (5) sosial masyarakat dan mau berkorban (6) perpolitikan (7) kekuasaan.¹¹⁹

¹¹⁸ Stephen, Stolp, (Eric Digest 91-June 1994), *Leadership for School Culture*, Compiled by Aziz Wahab, 1997

¹¹⁹ Sumadi Suryabrata, *Psikologi pendidikan* (Jakarta : Rajawali, 1990), h. 26

Beberapa karakteristik tentang budaya organisasi berdasarkan pemikiran Fred Luthan dan Edgar Schein yaitu:

- 1) *Observed behavioral regularities*; sebuah aturan yang diatur bagaimana cara bertindak seluruh anggotanya, aturan ini bisa dibuat pada kegiatan tertentu, penggunaan bahasa, penggunaan ikon haruslah menggambarkan nilai di organisasi tersebut.
- 2) *Norms*; ketentuan norma yang dibuat sebagai rujukan perilaku bagi anggota sekolah baik guru, staf, orang tua dan siswa. Standar ketentuan norma yang dibuat dapat merujuk dari kebijakan intern sekolah sendiri atau kebijakan luar sekolah seperti pemerintah daerah dan pusat. Hal yang harus diperhatikan adalah bagaimana siswa dapat mencapai hasil belajar yang baik dan yang menentukan seorang siswa lulus atau tidak. Dalam kebijakan pendidikan nasional pemerintah telah merumuskan kompetensi guru yaitu, 1. Kompetensi pedagogic, 2. Kompetensi, 3. Kompetensi sosial, dan 4. Kompetensi professional.
- 3) *Dominant values*; Pencapaian mutu pendidikan, hal ini diungkapkan oleh Jiyono dalam buku Sudarwan Danim yaitu mutu pendidikan itu adalah gambaran keberhasilan sebuah lembaga pendidikan dalam mengubah perilaku, minat dan bakat siswa ke arah yang lebih baik.¹²⁰
- 4) *Philosophy*; sebuah kepercayaan dari seluruh anggota organisasi tentang cara pandang sesuatu hal secara hakikatnya seperti pemanfaatan waktu, manusia dan lainnya yang dapat dijadikan sebagai rujukan dalam berorganisasi.
- 5) *Rules*; sebuah aturan yang mengikat seluruh anggotanya. Karena setiap organisasi pasti memiliki aturan dan ketentuannya masing-masing yang mengikat seluruh anggotanya dalam berperilaku di organisasi. Aturan itu dapat berupa kebijakan dari sekolah sendiri, ataupun kebijakan dari luar sekolah.
- 6) *Organization climate*; Iklim organisasi. Di dalam sebuah organisasi pasti terjadi interaksi antar anggota dan lingkungan sekitarnya, mereka akan saling mempengaruhi

¹²⁰ Sudarwan Danim. *Inovasi Pendidikan: Dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2002), h. 21

baik lingkungan fisik maupun sosial. Pengaruh ini akan membawa dampak kepada individu yang menimbulkan kesan dan perasaan tertentu.

Keberadaan sebuah budaya organisasi dapat diketahui dari perilaku para anggotanya dalam organisasi tersebut. Hal ini bisa terlihat jelas dari cara berpikir mereka, cara merasa, menanggapi, dan menuntun para anggotanya dalam pengambilan keputusan ketika sebuah kegiatan dijalankan.

Konsep dasar dari sebuah budaya akan menjadi landasan utama untuk memahami sebuah budaya karena itu merupakan term yang banyak digunakan dalam bidang antropologi. Di masa sekarang paradigma antropologi pada konsep budaya telah banyak mengalami perubahan arti. Sesuai dengan pernyataan C.A Van Peursen kalau budaya itu menaungi segala manifes kehidupan manusia yang suci dan rohaniah seperti agama, kesenian, ilmu pengetahuan, tata negara dan lainnya.¹²¹

Era milenial sekarang budaya itu tidak lagi dianggap kaku, tetapi sudah dinamis mengikuti perkembangan zaman karena budaya itu merupakan manifestasi kehidupan setiap orang atau kelompok tertentu.

Selanjutnya, Mc Namara mengatakan dilihat dari sisi input budaya organisasi merupakan umpan balik dari masyarakat, profesi, hukum, dan lainnya. Dari sisi proses budaya organisasi mengarah pada asumsi, nilai dan norma, misalnya mencakup manusia, waktu, uang fasilitas dan ruang. Sedangkan dari sisi out put budaya organisasi berhubungan

¹²¹ Van Peursen, *Strategi Kebudayaan*, (terjemahan Dick Hartoko), (Jakarta: Yayasan Kanisius, 1984), h. 33

dengan perilaku organisasi seperti strategi, pemakaian teknologi, membuat simbol dan produk.¹²²

Sekolah dapat dikatakan memiliki budaya organisasi yang kuat apabila semua elemen yang ada disekolah tersebut menganut prinsip dan nilai yang sama dalam menjalankan organisasi. Siapa saja yang melakukan kesalahan harus berani dikoreksi termasuk kepala sekolahnya sendiri. Begitu juga dengan guru atau staf baru harus mampu bergaul secara cepat dan baik dengan lingkungan sekolah tersebut. Prinsip dan nilai yang diterapkan tidak akan pernah berubah walaupun terjadi pergantian kepala sekolah.

Sebuah sekolah yang sudah memiliki budaya yang kuat, akan menjadikan setiap pegawainya merasa ikhlas dengan segala perintah dan aturan atasannya. Nilai dan prinsip yang dikembangkan akan membuat para pegawai semangat ketika bekerja, komitmen dan loyalitas yang ditunjukkan pun akan semakin tinggi. Budaya yang kuat akan menjadi kontrol tersendiri tidak hanya berpatokan pada birokrasi formal yang mencekik serta dapat menghambat tumbuhnya keaktifan dan kreativitas pegawainya.

Konsep budaya organisasi yang dijelaskan diatas dapat menjadi rujukan tentang pengembangan budaya organisasi dalam konteks sekolah. Pada dasarnya konsep penerapan budaya organisasi di sekolah tidak jauh berbeda dengan konsep penerapan budaya organisasi lainnya. Perbedaannya hanya pada jenis nilai dan karakteristik yang dikembangkan oleh para guru dan staf di sekolah tersebut. Larry lashway menyebutkan

¹²² Pusat Kurikulum, Balitbang Depdiknas, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Jakarta, 2002), h. 21

bahwa “*schools are moral institutions, designed to promote social norms,...*” .¹²³ sekolah adalah tempat mengembangkan moral, melestarikan dan mewariskan budaya-budaya yang baik kepada para siswanya.

Setiap sekolah memiliki nilai dan karakteristik sendiri yang akan dikembangkan dan berbeda dengan sekolah lainnya seperti yang disampaikan oleh Sumadi Suryabrata mengutip dari pemikiran Spranger yaitu ada enam jenis nilai yang seharusnya dikembangkan di sebuah sekolah, dalam tabel IV berikut ini dijelaskan.¹²⁴

Tabel IV
Jenis Nilai dan Perilaku Dasarnya menurut Spranger

No	Nilai	Perilaku Dasar
1.	Ilmu Pengetahuan	Proses berfikir
2.	Ekonomi	Kemauan kerja
3.	Kesenian	Mampu merasai keindahan
4.	Keagamaan	Keinginan beribadah
5.	Kemasyarakatan	Mampu bergaul
6.	Politik/kenegaraan	Mampu jadi pemimpin

Penciptaan lingkungan kerja yang kondusif dan aman bagi karyawannya sangatlah penting baik itu lingkungan fisik maupun sosial. Begitu juga halnya dengan sekolah, adanya perasaan nyaman dan tenang saat melakukan setiap pekerjaan akan menciptakan kesan dan perasaan tertentu pada setiap anggota sekolahnya. Sebagaimana yang

¹²³ Larry Lashway. “*Ethical Leadership*”.ERIC Digest. Number 106. June 1996

¹²⁴ Sumadi, Suryabrata, *Psikologi Kepribadian*, (Jakarta: CV Rajawali, 1990), h. 21

dikemukakan oleh Moh. Surya bahwasanya penciptaan lingkungan kerja yang nyaman dan baik bagi para karyawannya dari segi fisik, sosial, dan psikologis akan meningkatkan produktivitas dan semangat kerja para karyawannya.¹²⁵ Penciptaan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif dari segi fisik yaitu fasilitas yang memadai, ruangan yang selalu bersih, penataan ruang dan sebagainya. Demikian juga dari segi lingkungan sosial-psikologis yaitu kehidupan berkelompok yang baik, hubungan pribadi yang harmonis, kepemimpinan, pengawasan, bimbingan, promosi, adanya kesempatan untuk berkeaktifitas dan suasana kekeluargaan.

Salah satu karakteristik Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS, Depdiknas 2001) yaitu adanya sebuah tempat yang memberikan kenyamanan dan ketertiban sehingga proses pembelajaran berjalan sebaik mungkin serta memberikan kenyamanan pada setiap elemen yang ada di sekolah.

Kepala madrasah sebagai seorang *leader* dan *manajer* dalam upaya mengembangkan budaya organisasi haruslah mampu melihat lingkungan madrasah aliyahnya secara holistik, tujuannya agar kepala madrasah dapat lebih memahami permasalahan-permasalahan sulit yang muncul di madrasah aliyah. Melalui pemahaman yang baik akan memantapkan penanaman nilai, keyakinan dan sikap yang penting bagi para guru, staf, siswa untuk meningkatkan stabilitas dan lingkungan kerja yang kondusif.

Setelah ditelusuri hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi saling berkaitan satu sama lainnya, sehingga dapat dijelaskan bahwa semakin baik faktor-faktor

¹²⁵ Moh. Surya, *Nilai-Nilai Kehidupan* (makalah), (Kuningan : PGRI PD II Kuningan, 1995), h. 3-8

kualitas yang ada pada sebuah budaya organisasi maka akan semakin baik pula kinerja organisasi tersebut.¹²⁶

Bagi para karyawan yang mau memahami dan menjalankan keseluruhan nilai-nilai yang ada pada sebuah organisasi dan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai ciri khas atau kepribadian sebuah organisasi akan menjadikan mereka sebagai daya tarik dari sebuah organisasi karena mereka mampu mewujudkan semua nilai yang ada dalam sebuah organisasi di dalam kehidupan sehari-harinya. Maka dengan dukungan sumber daya manusia, sistem teknologi informasi yang baik, strategi perusahaan dan logistik yang memadai akan menjadikan kinerja organisasi tersebut semakin baik. Hal ini bisa kita lihat pada perusahaan *Singapore Airlines*, di perusahaan tersebut kinerja organisasinya tinggi selalu ada perubahan-perubahan yang inovatif dan cemerlang itu semua adalah dampak dari budaya organisasi yang ada pada perusahaan tersebut.

Mondy dan Noe dalam Riani mengungkapkan bahwa budaya organisasi adalah cara mengawasi semua tingkah laku anggotanya yang mempunyai peran dan manfaatnya masing-masing. Membangun dan mendesain sistem pengendalian manajemen dalam sebuah organisasi dibutuhkan budaya organisasi karena sebagai alat pemancing bagi para karyawan untuk mau melaksanakan semua tugas yang diberikan dengan komitmen tinggi seperti melaksanakan strategi pemrograman, menyiapkan budget, mengontrol, memonitoring, mengevaluasi dan lain sebagainya.¹²⁷

¹²⁶ Moeljono, Djokosantoso, *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. PT. Elex Media Komputindo. (Jakarta, 2003), h. 42

¹²⁷ Asri Laksmi Riani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013). h. 7

Dalam pandangan Veithzal dikatakan peran budaya organisasi yaitu:¹²⁸

- a. Menetapkan batas sehingga terlihat jelas perbedaan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.
- b. Membentuk ciri karakteristik anggota organisasi
- c. Menjadikan kepentingan bersama lebih tinggi dari kepentingan individu
- d. Memantapkan sistem sosial yang sudah ada
- e. Membantu membentuk sikap setiap anggotanya

Dari konteks di atas dapat disimpulkan bahwa dengan budaya organisasi lah pedoman tingkah laku para karyawan mendapat acuannya. Budaya organisasi menjadi acuan pembentuk segala tindak tanduk anggotanya sehingga pengkajian budaya organisasi ini menjadi penting dari segi keilmuan dan penggunaannya.

Budaya organisasi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi madrasah. Eksistensi sebuah madrasah dipengaruhi dari budaya yang ada di madrasah tersebut. Berikut ini akan dijelaskan fungsi-fungsi budaya organisasi menurut para ahli.

Menurut Siagian Budaya organisasi berfungsi sebagai:¹²⁹

- 1) Acuan bagi anggota organisasi dalam melakukan berbagai hal yang dibolehkan dan yang tidak dibolehkan dalam organisasi tersebut.
- 2) Menjadikan sebuah organisasi memiliki jati dirinya sendiri
- 3) Menjadikan anggota organisasi memiliki komitmen untuk melakukan kepentingan kelompok dahulu daripada melakukan kepentingan individu
- 4) Sebagai pemersatu seluruh anggota
- 5) Merupakan acuan perilaku para anggotanya

Fungsi budaya organisasi menurut Robbins, yaitu:¹³⁰

¹²⁸ Veithzal dan Sagala Jauvani. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009). h. 430

¹²⁹ Siagian, S.P, *Organisasi Kepemimpinan & Perilaku Administrasi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1992), h. 153

¹³⁰ Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi, dan Aplikasi*. Alih bahasa oleh Pujatmaka Hadyana, (Jakarta: Prenhallindo, 2008), h. 294

- 1) Memiliki peran mengatur suatu tapal batas budaya
- 2) Merupakan identitas organisasi
- 3) Memiliki peran untuk membuat komitmen
- 4) Memantapkan sistem sosial

Dapat disimpulkan dari pendapat Robbins diatas bahwa budaya organisasi memiliki peran dalam mengatur suatu tapal batas sebuah organisasi, sehingga tujuan organisasi tersebut tidak keluar dari kodratnya. Budaya juga merupakan identitas bagi sebuah organisasi yang bisa menunjukkan ciri khas sebuah organisasi, budaya juga dapat dijadikan sebagai sebuah alat dalam membuat komitmen bersama seluruh anggotanya dengan budaya juga sebuah organisasi akan bisa meningkatkan sistem sosial menjadi lebih baik dari waktu ke waktu.¹³¹

Senada dengan pernyataan di atas Tika juga menyebutkan beberapa fungsi budaya organisasi, yaitu:¹³²

- 1) Alat pembeda suatu organisasi dengan organisasi lainnya;
- 2) Menyatukan seluruh anggota dalam sebuah organisasi
- 3) Meningkatkan stabilitas sistem sosial
- 4) Pengontrol atas semua sikap dan perilaku karyawan
- 5) Sebagai penyaring
- 6) Aturan berperilaku para karyawan
- 7) Sebagai pemecah masalah
- 8) Sebagai wadah menyusun program
- 9) Alat komunikasi antar karyawan
- 10) Sebagai pemicu inovasi

¹³¹ Robbins dan Judge. *Perilaku Organisasi*, Edisi Duabelas, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), h. 22

¹³² Tika, Pabundu, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 21

Manfaat yang dapat diperoleh dari budaya organisasi akan dirasakan oleh organisasi dan para anggota organisasi tersebut. Manfaat itu akan menjadi pedoman bagi setiap pengambilan tindakan dan keputusan, dapat juga meninggikan komitmen bersama, menjadikan para anggota organisasi semakin percaya pada kekuatan organisasinya serta mengurangi keraguan pada hal-hal yang dianggap penting dilakukan.¹³³

2. **Manajemen Organisasi Sekolah**

Organisasi adalah wadah untuk mengelompokkan orang-orang agar mau bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan. Dengan adanya organisasi semua jenis pekerjaan yang berbeda-beda dan berbagai macam jenis diharapkan dapat dilaksanakan dengan sistematis dan baik.¹³⁴

Fungsi kegiatan dalam sebuah organisasi manusialah yang berperan penting menaganinya, karena manusia yang mengerti fungsi dan cara pelaksanaan berbagai tugas yang harus dilaksanakannya. Bagaimana cara pengaturan sesuatu, dan apa yang harus dilakukan merekalah yang menentukan. Begitu juga dengan pengelompokkan kerja harus dilakukan berdasarkan spesialisasi yang dimiliki, misalnya penataan ruang belajar, ruang tunggu, ruang tamu, ruang rapat dilakukan oleh orang-orang yang dianggap mumpuni di bidangnya seperti kepala tata usaha dan penanggungjawabnya.

¹³³ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ke Tujuh. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), h. 23

¹³⁴ Drucker, Peter, *Organisasi Masa Depan*, (Alih Bahasa Achmad Kemal), (Jakarta : Penerbit Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, 1997), h. 4

Begitu juga dalam proses pembelajaran kegiatan belajar mengajar seperti membimbing, mengavaluasi yang menjadi penanggung jawabnya adalah kepala sekolah berdasarkan administrasi akademik. Setiap organisasi memiliki tujuan yang ingin dicapai, aturan kerja, cara dan bagaimana menyelesaikan sebuah pekerjaan, koordinasi yang tepat, hubungan sosial yang baik sesama anggotanya, dan pemberian reward kepada anggota yang yang melakukan pekerjaannya dengan baik.

Berada dalam sebuah organisasi sebenarnya sangat menguntungkan bagi seseorang yang berafiliasi dengan sebuah atau beberapa organisasi. Karena itu tidak heran jika seseorang berafiliasi dengan lebih dari satu atau beberapa organisasi dalam upaya memenuhi berbagai kepentingannya. Amitai Atzioni mengungkapkan bahwa organisasi itu suatu unit yang saling mengikat antar manusia yang sengaja dibuat dengan berbagai prosedur untuk mencapai tujuan yang diinginkan.¹³⁵

Kinerja organisasi menjadi lebih baik apabila dikelola oleh pengelola yang dapat dijadikan sebagai manajer. Manajemen merupakan kegiatan mengelola setiap pekerjaan dengan penuh perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Manajemen adalah sebuah usaha yang terencana untuk merancang dan mengajak orang-orang yang berada dalam suatu organisasi melakukan pekerjaan mereka dengan penuh keyakinan sesuai bidangnya masing-masing. Manajemen berhubungan erat dengan upaya menggerakkan orang-orang agar bekerja secara optimal, memberikan yang terbaik untuk organisasi berupa kecakapan, akal pikiran, waktu pada semua kegiatan yang dilakukakan.

¹³⁵ Etzioni, Amitai, "*Organisasi-organisasi modern*", (Jakarta: Press Universitas Indonesia, 1985).
h. 120

Manajemen juga berkaitan dengan penataan, penyelenggaraan, pelaksanaan dan pengawasan dari berbagai kegiatan yang dilakukan oleh anggota organisasi. Ini merupakan tugas pokok bagi orang-orang yang berada dalam sebuah organisasi yang diharuskan melakukan pekerjaan sesuai fungsi dan keahliannya. Seperti misalnya seorang guru, tugas seorang guru hanyalah mengajar sedangkan untuk penyediaan tempat, fasilitas ditentukan oleh manajer. Sehingga guru itu dapat dikelompokkan dalam bidang edukatif, staf tata usaha lainnya ditugaskan untuk mengurus administrasi, manajemen dan pengumpulan informasi bagi manajer dalam memutuskan sebuah putusan.

Organisasi dan manajemen adalah dua kesatuan yang tidak dapat dipisahkan namun bisa dibedakan antar keduanya. Organisasi menitikberatkan pada fungsi pemberian tugas dan kegiatan pada orang-orang yang berada di dalamnya sesuai dengan kemampuannya masing-masing. Sedangkan manajemen adalah usaha yang dilakukan secara terencana dan terkendali untuk mengawasi orang-orang yang bekerja dalam organisasi untuk mewujudkan tujuannya. Sehingga organisasi dapat disebut dengan “*hard ware*” dan manajemen disebut dengan “*soft ware*”. Istilah lainnya adalah energi di mobil yang menyebabkannya bergerak, kapten sepak bola bersama anggotanya dan lain sebagainya. Albert Lepawsky juga menyatakan kesatuan ini dalam bentuk ungkapan “*a good manager is a good organizer*”.¹³⁶

¹³⁶ Albert Lepawsky, *Administration: The Art and Science Of Organization and Managemen*, (New York: Alfred A Knopf, 1960), h. 417

Edgar Schein menyebutkan organisasi itu adalah suatu koordinasi yang secara rasional menjalankan aktivitas dengan sejumlah orang tertentu dalam mencapai tujuan sesuai pembagian tugas serta fungsi dan tanggung jawab masing-masing.¹³⁷

Manusia yang bergabung di sebuah organisasi mereka itu merupakan individu yang memiliki kebutuhan banyak yang tidak dapat diraihinya dengan sendirian, sehingga ia membutuhkan orang-orang untuk membantu dan mendukung keinginannya dalam bentuk kerja sama. Bergabung dengan organisasi pada dasarnya memberikan banyak keuntungan kepada kita, sebabnya adalah:

- a) Menjadikan orang meraih impiannya yang tidak bisa dilakukan dengan sendirian
- b) Akan meringankan beban individual
- c) Mampu mengatasi masalah secara bersama
- d) Mengakui keberadaan seseorang dalam lingkup sosial sehingga tidak merasa terasing
- e) Memiliki nilai ekonomi berupa financial dan prestasi
- f) Tempat mengekskiskan diri dan menyalurkan aspirasi
- g) Adanya rasa aman.

Amitai Etzioni mengemukakan ciri organisasi sebagai berikut:¹³⁸

- a) Pembagian tugas sesuai porsinya serta pelaksanaan kekuasaan dan tanggung jawab
- b) Adanya pengarahan dari pusat kekuasaan dalam mencapai tujuan
- c) Adanya pembaharuan personel untuk meningkatkan usaha
- d) Pelayanan yang maksimal diberikan oleh orang-orang yang berada di dalam organisasi
- e) Efisiensi dalam penggunaan uang ataupun fasilitas karena terbatasnya sumber daya
- f) Pertanggungjawaban kepada stakeholder tentang stabilitas organisasi, mutu, efisiensi, kinerja dan pencapaian produktivitas.
- g) Pemanfaatan produk teknologi informasi secara baik dalam setiap aspek kegiatan.

¹³⁷ Schein, Edgar H, *Organizational Culture And Leadership*, San Francisco: Jossey Bass, 1992, h.

¹³⁸ Etzioni, Amitai, "*Organisasi-organisasi modern*", (Jakarta: Press Universitas Indonesia, 1985).

Organisasi dibagi dalam dua jenis yaitu organisasi formal dan informal. Organisasi formal dibuat karena adanya kebutuhan suatu kelompok ketika mengatur tata hubungan antar dua pihak dalam bentuk struktur yang telah ditetapkan. Seperti hubungan siapa yang memerintah dan siapa yang melaksanakan, penanggung jawab setiap kegiatan, dan pengaturan hubungan komunikasi dalam organisasi serta di luar organisasi.

Chester I Barnard mengemukakan organisasi formal adalah sebuah bentuk kerja sama yang unik dan kompleks terdiri dari unsur fisik, rohani, individu dan sosial yang membentuk kerja sama yang terarah antar dua individu atau lebih.¹³⁹ Herbert G. Hick menyampaikan juga bahwa organisasi formal mendeskripsikan sebuah hubungan antar manajer dan karyawan dalam porsinya masing-masing sesuai dengan kewenangan yang dimiliki dan pertanggungjawaban yang ditanggung.¹⁴⁰

Tata hubungan antar bagian dalam struktur organisasi pada organisasi formal biasanya telah ditetapkan. Setiap posisi kedudukan telah diatur dalam struktur organisasi untuk menjalin komunikasi antar posisi yang dimiliki berdasarkan kewenangan bertindak sehingga member gambaran arus komunikasi formal.

Berikut beberapa ciri organisasi formal, di antaranya yaitu:

- a) Struktur setiap kegiatan jelas.
- b) Tertibnya arus komunikasi
- c) Pembentukan organisasi biasanya permanen dengan tujuan jangka panjang

¹³⁹ Barnard, Chester I, *The Unction Of The Executive*, (Harvard university Press, Cambride, Mass, 1968), h.

¹⁴⁰ Herbert G. Hick dan Gullet G. Roy, *Organisasi Teori dan Tingkah Laku*, (Jakarta: PT Bina Aksara, 1987), h.

- d) Organisasi semakin besar seiring perkembangan zaman karena sumber daya yang dimiliki meningkat
- e) Adanya pembaharuan personil baik berupa pemberhentian atau perekrutan pegawai baru
- f) Terdapat norma yang menjadi acuan dalam berperilaku di organisasi
- g) Terbentuknya organisasi secara rasional
- h) Pemecahan masalah secara formal
- i) Pelayanan yang bersifat hierarki

Organisasi informal adalah bentuk kebersamaan yang mengikat dibentuk secara kekeluargaan dan secara sukarela dengan tujuan memperoleh kepuasan berafiliasi dan memperoleh persahabatan yang baru.¹⁴¹

Terbentuknya organisasi tidak mengenal bentuk atau struktur yang tegas maupun jelas. Organisasi terbentuk atas dasar kebersamaan, tujuan yang sama, persaudaraan dan persahabatan dari masing-masing anggota, sehingga dapat terpenuhi solidaritas sosial untuk menutupi afiliasi masing-masing.¹⁴²

Organisasi informal sering menjadi media yang efektif dalam mensukseskan tujuan-tujuan organisasi formal. Organisasi informal terbentuk sebagai kebutuhan para anggotanya dalam menghindari perlakuan yang kaku dan rigid dalam organisasi formal. Organisasi informal merupakan bayangan dari organisasi formal, karena tanpa organisasi formal tidak akan ada organisasi informal.¹⁴³

¹⁴¹ Herbert G. Hick dan Gullet G. Roy, *Organisasi Teori dan Tingkah Laku*, (Jakarta: PT Bina Aksara, 1987), h.175.

¹⁴² Herbert G. Hick dan Gullet G. Roy, *Organisasi Teori dan Tingkah Laku*, (Jakarta: PT Bina Aksara, 1987), h.176

¹⁴³ Herbert G. Hick dan Gullet G. Roy, *Organisasi Teori dan Tingkah Laku*, (Jakarta: PT Bina Aksara, 1987), h.172

3.

Perubahan dan Pengembangan

Organisasi Sekolah

a.

Manajemen Perubahan

Perubahan pendidikan akan sangat dipengaruhi oleh dua komponen yang saling berhubungan. Komponen tersebut yaitu: (1) Pengembangan dan perubahan akan dipengaruhi oleh kepemimpinan, komunikasi baik internal maupun eksternal., (2) Komponen pendukung yang berhubungan dengan staf, supervise, guru professional, kurikulum dan pengamatan terhadap kemajuan siswa.

Permasalahannya sekarang adalah bagaimana sinergi berlangsung antar elemen tersebut sehingga dapat mendorong terjadinya perubahan dalam pengelolaan yang telah terbukti merupakan titik lemah hampir semua organisasi pendidikan dan lebih khusus lagi persekolahan. Oleh karena itu, perubahan akan terwujud manakala kepala sekolah dan guru dapat memahami hal-hal berikut ini:

- a) Visi dan Misi dapat dipahami dengan baik
- b) Adanya kenyamanan dalam lingkungan sekolah
- c) Mampu menghadapi perubahan
- d) Menjaga nilai-nilai yang sudah ada dan menumbuhkan sikap dan budaya sekolah yang lebih baik.

Ada beberapa hal yang dapat diidentifikasi sebagai tahap perubahan dalam mengelola sekolah, yaitu:

- a) Menemukan. Seorang kepala sekolah mendapati ada beberapa pegawai sekolah yang kurang disiplin atas setiap tugas yang diberikan.

- b) Mengkomunikasikan. Temuan yang didapati oleh kepala sekolah akan didiskusikan bersama pihak yang berwenang (wakil kepala sekolah) untuk memastikan apakah temuan tersebut benar.
- c) Mengkaji dan menganalisis. Temuan yang ada akan dikaji sebaik mungkin dan mencari faktor penyebabnya untuk dianalisis mengapa hal tersebut bisa terjadi
- d) Mencari dukungan. Kepala sekolah harus benar-benar menemukan temuan tersebut dengan yakin melalui sumber-sumber yang terpercaya bukan hanya mengada-ngada dan mencari solusi dari setiap temuan yang ada.
- e) Mencoba. Pada tahap ini akan dicari solusi penyelesaian dengan melakukan langkah-langkah perubahan
- f) Menerima perubahan. Tahap terakhir ini adalah tahap dimana solusi yang sudah diperoleh harus dijalankan demi memecahkan sebuah masalah.¹⁴⁴

Memang memperbaiki sekolah perlu perubahan termasuk perubahan pengelolaan dan dalam prosesnya secara umum terjadi pada dua tingkatan yaitu bagaimana nampaknya dan bagaimana seharusnya. Apa yang selama ini terjadi yang seharusnya mengalami perubahan adalah semuanya (1) bersifat struktural, (2) hasilnya berupa pengaturan, (3) telah dilakukan selama ini, (4) tidak berlangsung lama.

Pembaharuan menuntut sebuah perubahan dan tentu agar sekolah dapat berubah sebagaimana dikemukakan di atas perubahan pengelolaan harus dilakukan dari yang ada sebagaimana nampaknya ke arah bagaimana seharusnya yang bersifat normatif, perubahan dalam keyakinan, menyangkut hakikat manusia baik yang bersifat psikologikal, kesempatan memenuhi kebutuhan, dan bersifat memberi kehidupan dengan mencari makna atau yang bermakna.

¹⁴⁴ Mulyasa, E. *Kurikulum Berbasis Kompetensi; Konsep Karakteristik, dan Implementasi*, (Bandung: Rodya Karya, 2004), h. 44

Proses seleksi dan sosialisasi yang dilakukan oleh sebuah organisasi akan menjadikan organisasi tersebut selalu berada dipuncaknya. Kekuatan budaya organisasi tersebut ada pada pendirinya yang akan menjelaskan segala hal yang baik melalui cerita, ritual, symbol dan bahasa tentang organisasinya tersebut.¹⁴⁵

Budaya organisasi harus dipertahankan karena mempunyai fungsi-fungsi penting dalam sebuah organisasi. Adapaun fungsi-fungsi penting tersebut menurut Robbins adalah:¹⁴⁶

- a) Menentukan batas; menciptakan perbedaan-perbedaan antar organisasi.
- b) Memberikan identitas organisasi.
- c) Memfasilitasi pengembangan komitmen kepada kelompok.
- d) Makin meningkatnya kestabilan dalam lingkup sosial.
- e) Menjadi pengikat bagi seluruh anggota organisasi dalam lingkup sosial dan menentukan standar perilaku yang baik

Seemntara itu, Hoy dan Cegil G. Miskel mengatakan bahwa nilai-nilai inti yang mentransorm sekolah menjadi institusi yang efektif yaitu sekolah adalah untuk siswa yang bereksperimen dengan pengajaran anda, pengajaran dan pembelajaran merupakan proses kooperatif, mengenal secara dekat siswa, mendorong keunggulan akademik, tuntutan kerja semakin banyak tapi tetap realistik, dan profesional. Nilai ini harus benar-benar dibagikan secara luas dan ditanamkan pada diri individu-individu sehingga tidak sekedar menjadi slogan. Agar pencapaian visi dan misi melalui budaya organisasi tidak hanya menjadi

¹⁴⁵ Robbins, *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*, (Jakarta: Arcan, 1994).

¹⁴⁶ Robbins, *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*, (Alih Bahasa: Udaya Yusuf), Edisi 3, (Jakarta: Arcan, 1991)

sebuah sebuah slogan dan angan-angan tetapi tertanam dengan baik dalam tiap-tiap individu yang ada dalam organisasi tersebut.¹⁴⁷

Selanjutnya suasana dan keadaan sebuah sekolah sangat dipengaruhi oleh komponen utama yaitu cara memimpin kepala sekolah, cara memperlakukan guru serta kualitas hubungan antar penyelenggara sekolah . Dalam organisasi pendidikan, ini amat bergantung kepada kepemimpinan pimpinan organisasi dan *middle level* manajemennya. Iklim sekolah dapat: (1) membantu dan menghambat guru dalam memenuhi kebutuhannya bekerja, dan (2) mendorong dan membantu anggotanya untuk belajar memecahkan masalah dan menggunakan kesempatan yang masuk akal.

Iklim sekolah dalam arti luas yaitu anggapan para guru terhadap cara kerja sekolah, organisasi formal dan informal, kepribadian peserta dan kepemimpinan organisasi yang ada. Sederhananya, iklim organisasi sekolah adalah ciri khas secara internal yang dimiliki suatu sekolah yang dapat mempengaruhi tiap anggotanya untuk membedakan sekolahnya dengan sekolah yang lain.

Perubahan adalah sesuatu yang pasti terjadi. Karena perubahan adalah sesuatu yang pasti dan mempengaruhi organisasi, maka organisasi harus mampu mengelola perubahan. Mengelola perubahan adalah usaha perubahan yang direncanakan proaktif dan bertujuan.¹⁴⁸ Jadi, Implementasi pengelolaan perubahan dilaksanakan secara pelan tapi pasti, terstruktur dan penuh pertimbangan.

¹⁴⁷ Hoy, Wayne K. & Miskel, Cecil G. (2001). *Education Administration: Theory, Research, and Practice* (6 Th ed., international edition). (Singapore: Mc Graw-Hill Co). h. 185

¹⁴⁸ Robbins, *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*, (Jakarta: Arcan, 1994), h. 420

Kemajuan teknologi informasi menjadi faktor paling utama mengapa adanya perubahan. Perkembangan teknologi informasi semakin cepat dari zaman ke zaman tanpa bisa dibendung yang mengakibatkan perubahan terjadi semakin cepat pada ruang, jarak dan waktu. Para ahli memperkirakan bahwa perkembangan teknologi akan lebih pesat lagi di masa depan dengan segala dampaknya bagi semua kehidupan umat manusia.¹⁴⁹

Perkembangan yang semakin cepat tersebut mengakibatkan perubahan yang terjadi pada lingkungan organisasi juga semakin cepat dan ini menjadi faktor eksternal yang dapat mempengaruhi fungsi dan kinerja organisasi. Adapun yang dimaksud dengan faktor-faktor eksternal tersebut dapat merupakan perilaku pelanggan perusahaan, atau kompetitor, karakteristik industrinya, atau bahkan kekuatan-kekuatan berupa peraturan-peraturan atau intervensi pemerintah.

Gibson mengungkapkan beberapa alternatif pendekatan manajemen perubahan, terdapat paling tidak tiga alternatif pendekatan manajemen perubahan dan pengembangan organisasi adalah sebagai berikut:¹⁵⁰

a. Kekuasaan (*Power*)

Kekuasaan dapat memberikan implikasi pada perubahan walaupun secara paksa. Seorang pemimpin dapat mengatur segala keinginannya dengan menggunakan pemaksaan, kekuasaannya dapat diimplementasikan untuk mengendalikan para anggotanya baik dengan pemberian sanksi atau imbalan. Dengan perilaku kekuasaan seperti ini seorang pemimpin

¹⁴⁹ Siagian, *Administrasi Pembangunan*, (Jakarta : PT. Toko Gunung Agung 1996), h. 9

¹⁵⁰ Gibson, James, L, *Organization, Behavior, Structure, Process*, Edition 10, (Boston, 2000), h.

terlihat tegas dan kuat serta mampu menghadapi perubahan dan mengembangkan organisasi menjadi lebih baik dengan konsekuensi disukai atau tidak disukai oleh anggota kelompok.

b. Alasan (Reason)

Manajer menjadikan alasan sebagai sebuah alat untuk melakukan perubahan pada organisasi. Alasan menjadi sebuah pilihan yang rasional untuk terjadinya perubahan pada anggota kelompok. Tetapi tidak dipungkiri juga data dan penjelasan yang masuk akal akan menjadikan perubahan semakin cepat terlaksanakan dan dikembangkan.

c. Pendidikan Kembali (*Reeducation*)

Pendidikan kembali tujuannya adalah memperbaiki fungsi dari organisasi. Dengan pendidikan kembali ini diyakinkan kekuasaan dan alasan tidak dapat menjadi obyek untuk melakukan perubahan sesuai dengan yang diinginkan, hal ini esensi dari perubahan dapat dilakukan dengan melakukan pendidikan kembali.

Perubahan suatu hal yang tidak bisa dihindari karena ia pasti terjadi. Dalam sejarahnya dapat kita lihat kembali bahwa setiap organisasi yang didirikan menuntut zaman untuk mengalami perubahan. Sehingga walaupun ada perubahan diharapkan perubahan itu akan menjadi permanen atau membekukan kembali setiap perubahan.

Keempat macam tipe perubahan keorganisasian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Perbaikan terus menerus

Tipe perubahan ini beresiko sangat kecil karena bersifat umum dan kurang intens. Sering disebut juga dengan pemeliharaan preventif dan dalam konsep jepang disebut *Kaizen* yaitu perbaikan terus menerus.

b. Adaptasi

Adaptasi adalah perubahan yang menitikberatkan pada permasalahan-permasalahan eksternal seperti kejadian atau tekanan dari luar yang ditujukan pada organisasi.

c. Reorientasi

Sifat dari perubahan ini adalah antisipatoris menuju pada perubahan yang strategis. Reorientasi ini juga dapat disebut sebagai perubahan frame karena organisasi ini diubah secara signifikan.

d. Rekayasa

Perubahan akan terjadi secara intens dan beresiko apabila adanya tekanan-tekanan yang bersifat kompetitif. Nadler dan Tushman menamakannya "*frame breaking*". Melakukan perubahan pada dasarnya tidaklah mudah karena pasti banyak penolakan-penolakan yang terjadi karena sifat manusia yang lamban susah menerima perubahan-perubahan tertentu yang terjadi. Dikatakan bahwa manusia itu "rutin" atau "tetap dalam cara-caranya".

Namun sesungguhnya hampir setiap orang ingin semacam perubahan dalam kehidupan dan situasi kesehatan yang lebih baik, lebih banyak uang, dan lebih mudah untuk memenuhi hasrat. Keadaan yang menggairahkan itu lebih menarik daripada keadaan yang menjemukan. Apabila anggota dalam sebuah organisasi tidak mau berubah, pasti karena kekreativitasnya terkukung dan tidak bebas.

Penolakan yang bersifat terbuka dan terang-terangan akan lebih mudah dihadapi oleh pihak manajemen daripada penolakan yang dilakukan secara implisit dan diam-diam.

Penolakan perubahan dikelompokkan kepada dua bagian yaitu individual dan keorganisasian.¹⁵¹

1) Penolakan Individual

Penolakan ini biasanya bersumber dari lima faktor yaitu:

a. Kebiasaan

Kebiasaan adalah sesuatu yang sudah mendarah daging dalam kehidupan sehari-hari manusia, maka untuk membentuk perubahan cenderung lebih sulit. Memberikan kegiatan yang sudah terprogram lebih mudah daripada membuat program baru sehingga apabila tetap dituntut untuk melakukan perubahan biasanya akan terjadi penolakan-penolakan.

b. Ancaman terhadap rasa aman

Perubahan bisa saja menjadi ancaman bagi segelintir atau sekelompok orang baik dari segi pekerjaan, jabatan, karir dan penghasilan. Tentu hal ini akan ditolak dengan serta merta oleh orang-orang yang merasa perubahan adalah sebuah ancaman.

c. Faktor ekonomi

Begitu juga halnya dengan berkurangnya penghasilan seseorang karena perubahan, niscaya perubahan tersebut akan terus terjadi penolakan.

d. Ketakutan pada hal asing

Perubahan membawa ketakutan pada hal yang asing karena hal yang asing dipandang tidak memberikan kesejahteraan melainkan ketidakpastian dan kesemuan.

e. Proses informasi selektif

Sekelompok orang telah menyusun semua program tentang apa yang akan dikerjakan, apabila program yang telah disusunnya terancam untuk tidak bisa dilaksanakan maka perubahan juga akan terjadi penolakan. Oleh karena itu, mungkin sekali seseorang hanya

¹⁵¹ Siagian, Sondang P, Teori Motivasi dan Aplikasinya, (Jakarta: Rineka Cipta, 1995), h. 77

mau menerima informasi yang lebih menjamin keutuhan persepsi dan dunia yang diciptakannya.

2) Penolakan Atas Sikap Menentang Keorganisasian

Organisasi itu bersifat konservatif, maksudnya adalah organisasi sebisa mungkin menolak adanya perubahan. Enam faktor yang menyebabkan timbulnya penolakan terhadap perubahan pada organisasi, antara lain:

a. Inersia struktural

Untuk menjaga dan memelihara stabilitas sebuah organisasi biasanya organisasi memiliki mekanisme yang melekat pada dirinya. Praktik-praktik manajemen yang dilakukan adalah untuk memelihara kontinuitas dan stabilitas sebuah organisasi. Jadi inersia struktural itu ialah dinding yang akan menjadi penghalang bagi terganggunya stabilitas sebuah organisasi.

b. Fokus perubahan yang terbatas

Organisasi merupakan sebuah sistem yang kompleks, apabila terjadi perubahan pada bagian-bagian kecil dari sebuah sistem maka akan mengganggu stabilitas sistem secara keseluruhan. Jadi apabila ingin melakukan perubahan maka keseluruhan sistem harus ikut diubah, tetapi seringkali perubahan dilakukan hanya pada sub-sub organisasi atau aspek tertentu.

c. Inersia kelompok

Inersia kelompok adalah situasi di mana orang-orang tertentu dari suatu kelompok mau menerima perubahan tetapi terhalang oleh aturan-aturan yang ada dikelompoknya. Seperti contoh seorang pegawai mau menerima perubahan yang dilakukan oleh pimpinannya, tetapi kelompok tempat dia bernaung menolak perubahan tersebut.

d. Ancaman terhadap kemahiran atau keterampilan seseorang

Apabila perubahan mengancam sekelompok orang yang memiliki spesifikasi kemahiran dan keterampilan dalam bidangnya di suatu kelompok maka perubahan itu akan dengan sangat mudah untuk terjadi penolakan.

e. Ancaman pada kekuasaan

Dalam organisasi adanya penggunaan kekuasaan. Pimpinan yang mempunyai pengaruh kekuasaan yang besar misalnya mempromosikan, mengalih tugaskan, dan lain-lain, tidak akan menerima perubahan tersebut.

f. Ancaman terhadap alokasi dana dan daya

Orang-orang yang berada dalam sebuah organisasi dan berada pada posisi menguasai dana dan daya akan sulit menerima perubahan karena akan mengancam stabilitas kehidupan ekonominya. Praktik-praktik lama yang telah dijalani diharapkan akan terus bisa dirasakan. Adanya pemahaman jenis dan bentuk perubahan baik pada tingkat individual maupun organisasional akan sangat membantu untuk menghilangkan penolakan-penolakan yang sering terjadi

Pengembangan sebuah organisasi merupakan suatu teknik majerial dalam melakukan perubahan-perubahan penting pada organisasi. Tujuan pengembangan organisasi adalah

untuk membawa perubahan yang dilakukan dengan ilmu pengetahuan dari agen-agen perubahan.

Pengembangan organisasi merupakan bidang kajian yang relatif masih muda. Oleh karena itu, Miftah Thoha¹⁵² menyebutnya sebagai ilmu pengetahuan bukannya sebagai suatu disiplin. Karena penyebutan disiplin mengarah pada subyek atau bidang studi tertentu yang secara teori telah dilakukan penelitian.

Burke mengatakan pengembangan organisasi sampai sekitar tahun 1960 belum masuk dalam perbendaharaan ilmiah. Dibandingkan dengan disiplin psikologi dan administrasi pengembangan organisasi masih dianggap terlalu dini. Karena masih baru, pengembangan organisasi masih belum dirumuskan maknanya. Rumusan pengembangan organisasi banyak macamnya namun hampir semua ahli menyatakan bahwa pengembangan organisasi dilakukan oleh para konsultan dan klien untuk menyempurnakan sebuah organisasi

- Berikut adalah beberapa definisi tentang pengembangan organisasi dari beberapa ahli:
- a) Michael Beer dan Anna Elsie Walton mendefinisikan pengembangan organisasi sebagai suatu perbuatan yang dilakukan untuk meningkatkan efektivitas keorganisasian dan kesejahteraan para karyawan, dengan jalan menerapkan Teori dan bidang ilmu jiwa dan perilaku keorganisasian.
 - b) Bechard, 1986 mengatakan pengembangan organisasi adalah usaha yang terstruktur dari semua elemen yang ada di organisasi mulai dari pimpinan sampai bawahan untuk menjadikan efektivitas sebuah organisasi meningkat dengan melibatkan ilmu pengetahuan. Sedangkan Burke 1982 menyatakan bahwa pengembangan organisasi

¹⁵² Miftah Thoha, *Perspektif Perilaku Birokrasi: Dimensi-dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara (Jilid II)*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002), h. 3

merupakan suatu proses perubahan yang terencana, di dalam kultur sebuah organisasi, melalui pemanfaatan teknologi ilmu behavioral, riset dan teori.¹⁵³

Pengembangan organisasi memiliki tujuan untuk memberikan peluang untuk menjadi sosok manusia yang memiliki keilmuan yang luas, memiliki pengaruh dan mau berpartisipasi dengan sasaran individual-individual di sebuah organisasi.

Adapun pengembangan organisasi menurut Miftah Thoha adalah untuk.¹⁵⁴

- a) Kepercayaan dan saling mendukung antar anggota.
- b) Menjadikan orang-orang yang ada dalam kelompok semakin peka dengan masalah-masalah organisasi.
- c) Adanya kewenangan lebih pada orang-orang yang memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus.
- d) meningkatnya derajat keterbukaan dalam berbicara baik vertikal, horizontal maupun diagonal.
- e) Memberikan semangat dan rasa kepuasan bagi anggota organisasi.
- f) Pemecahan masalah yang baik sesuai dengan frekuensi masalahnya.
- g) Memberikan rasa tanggungjawab pada pribadi atau kelompok dalam organisasi atas setiap tugas yang diemban.

Dilihat dari perkembangan organisasi, seorang manajer harus mempunyai keinginan tinggi untuk menjadikan organisasinya lebih baik yaitu melalui proses perubahan pada setiap tindak tanduk anggota organisasi. Seorang manajer harus mengetahui nilai, prinsip, serta strategi untuk melakukan perubahan sesuai yang diinginkan agar anggota kelompoknya meninggalkan perilaku-perilaku lama dan mau mempelajari hal-hal baru.

¹⁵³ J. Winardi, *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2003), h. 245.

¹⁵⁴ Miftah Thoha, *Perspektif Perilaku Birokrasi: Dimensi-dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara (Jilid II)*, (Jakarta: PT Raja GrafindoPersada, 2002), h. 24-25

Unfreezing menolak akan perubahan sehingga dibutuhkan orang-orang yang mau mempelajari hal-hal baru baik dalam berpikir atau bertindak. Beberapa orang mungkin tidak suka dengan adanya perubahan karena akan menuntut dia untuk mempelajari hal-hal baru yang menurut dia sulit. Tetapi ada juga orang-orang yang menginginkan perubahan karena dengan perubahan akan menjadikan dia semakin inovatif dan kreatif.

Pembekuan kembali/refreezing sebuah perilaku yang mengalami umpan balik. Apabila seseorang menerima sesuatu hal yang positif dari orang lain baik dalam masalah pemberian informasi, penjelasan dalam menjalankan suatu tugas maka akan sangat mungkin mereka akan melakukan hal yang sama juga kepada orang lain yang membutuhkannya. Sisi lain mata uang melibatkan dampak pemberian hukuman untuk suatu respon tertentu. Hal ini diasumsikan bahwa hukuman akan menurunkan kemungkinan melakukan yang sama pada waktu yang berbeda. Prinsipnya kemudian dapat diketahui bahwasanya perubahan dapat dilakukan apabila mampu memberikan imbalan yang positif atas suatu kegiatan.

Sebuah organisasi terkadang mengalami kesulitan untuk berkembang dan melakukan perubahan kecuali sudah diintervensi. Hal ini terjadi karena pimpinan tidak solutif. Intervensi yang dilakukan oleh agen pembaharu dapat menjawab tantangan atas suatu kondisi. Sehingga keberhasilan dalam melakukan perubahan sangat tergantung pada kemampuan kerja agen pembaharu dan pemimpin suatu organisasi.

Selanjutnya, tim kombinasi dari luar dan dalam sangat jarang digunakan walaupun memiliki peluang besar untuk keberhasilan. Pencampuran antar orang luar yang memiliki

pengetahuan professional dengan orang dalam sebagai sumber dayanya. Campuran pengetahuan seperti ini acapkali menghasilkan kepercayaan yang meningkat dan keyakinan di antara pihak yang terlibat. Kombinasi tim dalam dan luar bersinergi melakukan dan melaksanakan suatu perubahan agar penolakan atas perubahan tidak terjadi atau paling tidak bisa diminimalisir.¹⁵⁵

Berbagai macam bentuk intervensi mempunyai kelebihan dan kelemahan. Agen perubahan eksternal acap kali dianggap orang lain di organisasi tersebut. Apabila hal ini menjadi masalah bagi karyawan maka antara agen pembaharu dan pimpinan harus mengkaji ulang bentuk kerjasamanya. Terkadang sudut pandang antara agen pembaharu dan pihak pimpinan sering berbeda tentu hal ini akan merugikan sebuah organisasi.

Perbedaan dalam sudut pandang acapkali menghasilkan rasa kurang percaya diri dari pembuat kebijakan. Perimbangan tentang ini adalah kemampuan agen pembaharu dari luar untuk mengharmoniskan kembali hubungan organisasi dengan lingkungan. Biasanya agen pembaharu dari luar lebih kompetitif daripada agen pembaharu yang berasal dari dalam organisasi.

Agen pembaharu dari dalam biasanya memiliki hubungan yang erat dengan para individu atau kelompok dalam suatu organisasi. Hal ini menjadi momok bagi sebuah organisasi karena akan menjadikan individu atau kelompok-kelompok tertentu menolak adanya perubahan karena tidak dekatnya dia dengan agen pembaharu yang berasal dari

¹⁵⁵ Gibson, Rowan *Rethinking the Future*, (London: Nicholas Brealey Pub, 1997), h. 357-360

dalam tersebut. Agen pembaharu internal bisa melayani sebagai pejuang untuk perubahan karena memperjelas pemahaman kemampuan organisasi dan ketekunan personel.

Gibson menyebutkan beberapa hubungan agen pembaharu dengan organisasi klien yaitu sebagai berikut:¹⁵⁶

- a) Model medical. Agen pembaharu dijadikan sebagai pemberi nasehat. Dalam hal ini organisasi meminta agen pembaharu untuk mengklarifikasikan setiap permasalahan, menganalisis sebab akibat, memberikan informasi tentang pelaksanaan tindakan, tetapi tetap bertanggung jawab atas semua permasalahan dan berhak untuk menolak segalan ide dari agen pembaharu. Hubungan ini analog dengan pengaturan -dokter-konsultan yakni dokter mencari pendapat dari pakar lain, tetapi pilihan terapi tetap berada dalam tangan dokter.
- b) Model rekayasa. Model rekaya sering dipraktekkan apabila organisasi telah mendiagnosa dan memberikan keputusan atas permasalahan secara spesifik. Seperti contoh
Dalam program kerja pihak manajemen menjadi pakar yang mumpuni dibidangnya untuk membantu pelaksanaan kerja. Hal ini disebut dengan fase diagnostik yang dilakukan pihak manajemen.
- c) Model proses. Pada model ini kerja sama antara agen pembaharu dan organisasi lebih dominan dalam menyelesaikan suatu masalah. Dengan cara kerja sama antara pimpinan dan agen pembaharu dapat mengidentifikasi faktor permasalahan dan menentukan langkah yang harus diambil untuk meningkatkan prestasi organisasi. Agen pembaharu mencegah untuk mengambil tanggung jawab tunggal baik untuk diagnosa atau pemberian resep, sebaliknya penekanan terletak pada upaya memungkinkan manajemen memahami masalah.

Pemilihan model yang tepat tergantung pada karakteristik dari agen pembaharu, organisasi dan situasi. Tidak menjadi soal bahwa satu model akan menjadi unggul dalam

¹⁵⁶ Gibson, Rowan *Rethinking the Future*, , (London: Nicholas Brealey Pub, 1997), h. 357-360

semua hal; dalam satu situasi tertentu, suatu model khusus tampaknya tepat, tidak peduli model mana yang digunakan, suatu tugas dasar dari agen pembaharu adalah membantu mendiagnosa masalah.

Sebagai upaya yang terencana dengan sistematis, maka pengembangan organisasi terdiri dari sejumlah langkah-langkah. Berikut adalah langkah-langkah pengembangan organisasi menurut Gibson yaitu:¹⁵⁷ Model ini menggunakan asumsi bahwa kekuatan-kekuatan yang menyebabkan timbulnya perubahan secara terus menerus mempengaruhi suatu organisasi dan asumsi tersebut mencerminkan karakteristik organisasi. Jadi, itu adalah tugas sang pimpinan untuk memilih dan memilah informasi yang merefleksikan besarnya kekuatan-kekuatan yang menimbulkan perubahan.

Informasi demikian merupakan landasan untuk mengetahui kapan diperlukan adanya perubahan (tetapi juga dapat dinyatakan bila perubahan tidak diperlukan). Apabila para manajer sudah mendeteksi bahwa ada sesuatu yang tidak berjalan beres, maka mereka perlu mendiagnosis problem yang ada, dan mengidentifikasi teknik-teknik alternatif yang relevan. Teknik yang dipilih harus cocok dengan problem yang akan dipecahkan, mengingat kondisi-kondisi yang merupakan kendala. Salah satu contoh tentang kondisi yang merupakan kendala adalah sifat dan aturan kelompok yang berpengaruh.

Kelompok-kelompok informal, mungkin membantu kelancaran teknik-teknik perubahan tertentu tetapi mungkin pula mereka mensabotase teknik-teknik lain. Kondisi-kondisi lainnya yang menjadi kendala adalah:

¹⁵⁷ Gibson, *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*, (London: Nicholas Brealey Pub, 1985), h. 35

- a) Perilaku kepemimpinan;
- b) Syarat-syarat/peraturan-peraturan pemerintah;
- c) Kondisi-kondisi ekonomi.

Akhirnya, sang manajer perlu mengimplementasi perubahan yang diinginkan, dan kemudian memonitornya meliputi proses perubahan dan hasil-hasil perubahan. Model yang dikemukakan mencakup pula unsur *feedback* (umpan balik). Bagi langkah implementasi, dan terhadap kekuatan-kekuatan untuk perubahan, lingkaran *feedback* yang disajikan, menunjukkan bahwa proses perubahan tersebut, terus menerus perlu di monitor dan dievaluasi.

Cara-cara implementasi mungkin keliru, dan hal itu menyebabkan hasil-hasil yang dicapai tidak memuaskan, tetapi tindakan *responsive* dapat memperbaiki situasi yang dihadapi. Di samping itu lingkaran *feedback* ke langkah inisial menunjukkan bahwa tidak ada perubahan yang bersifat final. Diciptakan sebuah situasi baru yang menimbulkan problem-probleem dan persoalan-persoalan dalam suatu kerangka baru, yang pada saatnya perlu diubah lagi. Model yang ada menekankan fakta bahwa seorang manajer modern beroperasi dalam suatu kerangka dinamis di mana keapstain satu-satunya adalah perubahan itu sendiri.

C. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Sekolah

1. Kepemimpinan Sebagai Kualitas Organisasi

Pemimpin yang efektif setidaknya memiliki tiga syarat yang dikemukakan oleh Burton, yakni:¹⁵⁸ (1) mempunyai persepsi sosial (*social Perception*) yaitu kemampuan

¹⁵⁸ Burton, James P; Lee, Thomas W; Holtom, Brooks C, 2002, The Influence of Motivation to Attend, Ability to Attend, and Organizational Commitment on Different Types of Absence

untuk merespon dengan cepat kebutuhan anggotanya, (2) kemampuan berpikir Abstrak (*Ability in Abstract Thinking*) yaitu mampu menafsirkan masa depan baik yang akan terjadi maupun yang sedang berlangsung, tentu pemimpin memerlukan kemampuan lebih untuk berpikir yang seperti itu, dan (3) Keseimbangan Emosional (*Emotional Stability*), yaitu pemimpin sudah seharusnya memiliki kematangan emosi akan kebutuhan, cita-cita organisasi dengan mengedepankan kebersaaan.

Fungsi pemimpin menurut pandangan Henry Mintzberg menjadi tiga, yaitu:¹⁵⁹

a. Fungsi Interpersonal (*The Interpersonal Roles*)

Fungsi interpersonal akan dapat meningkat melalui proses penempatannya pada jabatan sebagai pemimpin formal yang diembannya. Setidaknya ada tiga fungsi interpersonal, yaitu :

1) Sebagai Simbol Organisasi (*Figurehead*).

Kegiatan yang dilakukan dalam menjalankan fungsi sebagai simbol organisasi umumnya bersifat resmi. Lingkungan madrasah misalnya menerima tamu dengan penuh keakraban.

2) Sebagai Pemimpin (*Leader*).

Sebagai pemimpin dalam menjalankan fungsinya yang menunjukkan pengaruhnya dalam memberikan keteladanan, motivasi dan mendorong bawahannya untuk mengedepankan tujuan organisasi di madrasah.

3) Sebagai Penghubung (*Liaison*).

Behaviours, Journal of Managerial Issues, Summer, 2002, p:181-197.

¹⁵⁹ Luthans, Fred, *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2006) h. 22

Pemimpin juga dapat menjadi nara hubung di lingkungan madrasah ataupun di luar madrasah. Pemimpin sebagai penghubung juga berfungsi antara guru dan siswa, guru dan wali murid.

b. Fungsi Informasional (*The Informational Roles*)¹⁶⁰

Pemimpin juga penting untuk meluangkan waktunya untuk menerima dan menyebarkan informasi. Dalam hal ini ada tiga point penting untuk diperhatikan, di antaranya:.

a) Fungsi Pengawas (*Monitor*).

Agar memperoleh informasi yang faktual dan actual, seorang pemimpin sudah seharusnya melakukan pengamatan dan pengkajian secara mendalam terhadap stakeholder, staf, guru dan siswa..

b) Berfungsi sebagai Penyebar (*Disseminator*).

Penyebaran informasi yang benar secara merata kepada semua pihak

c) Berfungsi sebagai Juru bicara (*Spokesperson*).

Penyediaan informasi yang diperlukan kepada pihak luar

d) Sebagai Pembuat Keputusan (*The Decisional Roles*)¹⁶¹

Dalam hal ini ada empat fungsi pemimpin, yaitu:

a. Sebagai visioner.

Sikap proaktif harus dimiliki oleh seorang pemimpin, karena seorang pemimpin merupakan ujung tombak dalam pengembangan sebuah madrasah.

b. Sebagai Penghalau Gangguan (*Disturbance Handler*).

¹⁶⁰ Luthans, Fred, *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2006) h. 23

¹⁶¹ Luthans, Fred, *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2006) h. 24

Apabila terdapat gangguan yang akan mengancam kestabilan sebuah organisasi maka tugas pemimpin lah yang akan menghalau gangguan tersebut dengan reaktif dan positif.

c. Sebagai pemberi dana (*Resource Allocator*).

Seorang pemimpin yang berhak menentukan sumber dana akan diberikan kepada siapa saja untuk dipergunakan seperlunya dalam organisasi yang dipimpinnya.

d. Sebagai Pelaku Negosiasi (*Negotiator*).

Seorang pemimpin merupakan negosiator yang ulung, maka ia harus mampu melakukan negosiasi dengan setiap elemen yang ada di dalam organisasi ataupun pihak luar.

Pada sebuah organisasi madrasah, keberhasilan atau kegagalan dalam setiap melaksanakan kegiatan dan penyelenggaraannya sangat ditentukan oleh faktor kepemimpinan dan fasilitas yang mendukung. Namun sebaliknya, ketidaktegasan seorang pemimpin akan menjadikan organisasi yang dipimpinnya hancur dengan kinerja pegawai yang rendah. Oleh karena itu, kepemimpinan merupakan jalan bagi seseorang untuk memberikan arahan, mendorong dan mengatur seluruh elemen yang ada dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan dan menjadikan kinerja pegawai semakin baik.

Keberhasilan dari sebuah kepemimpinan akan melahirkan kepemimpinan yang efektif, tentu semua pimpinan menginginkan kepemimpinan yang sedang dia jalani akan berjalan efektif. Walaupun begitu, Winardi mengemukakan bahwa tidak ada yang namanya kepemimpinan yang efektif ataupun tidak efektif, hanya saja dikatakan efektif

apabila seorang pemimpin menjalankan kepemimpinannya pada situasi atau kondisi tertentu.¹⁶²

Sinergitas antara pemimpin dan tenaga kependidikan merupakan langkah positif bagi lembaga pendidikan Islam. Mengenai hal ini menjadi tanggung jawab kepala madrasah sebagai motivator supaya mempengaruhi dan mengarahkan staf dan guru agar menjalankan tugas dengan maksimal.

Mempelajari model/gaya kepemimpinan dapat memperoleh informasi terkait dengan terapan strategi pemimpin efektif. Karakter pemimpin dapat dikategorikan menjadi dua dimensi, yakni: (1) Struktur kelembagaan (*Initiating Structure*), yang menggambarkan sosok pemimpin dalam mengorganisasikan kegiatan-kegiatan yang ada pada lembaga pendidikan. Pemimpin lebih penunjukan usaha-usaha maksimal dalam mengawali tujuan organisasi. (2) Konsiderasi (*Concideration*), yaitu lebih pada hubungan kerja antara pemimpin dan bawahannya dan sejauh mana pemimpin memperhatikan interaksi sosial sesama bawahannya dan memberikan perhatian akan kepuasan kerja, penghargaan kepada guru/staf guna tercapainya tujuan organisasi.¹⁶³

Perbandingan karakteristik pemimpin efektif dan tidak efektif pada satu lembaga untuk melihatnya secara valid tidaklah mudah dan hanya sebagian kecil dapat dipahami dengan baik. Sementara itu dalam sebuah penelitian ditemukan bahwa intelegensi, inisiatif, dan kepercayaan diri berkaitan dengan tingkat manajerial dan prestasi kerja yang tinggi. Namun ada faktor lain yang mempengaruhi yaitu kemampuan supervisi dari

¹⁶² Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h. 61

¹⁶³ Mesiono, *Manajemen Dan Organisasi*, (Medan: Perdana Mulia Sarana, 2010), h. 65

manager tersebut, artinya ketrampilannya dalam menggunakan metode supervisi secara memadai untuk situasi tertentu.¹⁶⁴

Pemimpin yang efektif dapat disederhanakan dengan “tepat guna dan tepat sasaran”. Akan tetapi untuk menggapai pemimpin yang efektif tidaklah mudah, diperlukan penguasaan ilmu dan pengalaman yang berkaitan dengan kepemimpinan efektif.

Selanjutnya ada 11 kriteria yang mesti dimiliki oleh seorang pemimpin, di antaranya adalah: ketakwaan, kejujuran, kecerdasan, keikhlasan, kesederhanaan, keluasan pandangan, komitmen, keahlian, keterbukaan, keluasan hubungan sosial, kedewasaan, dan keadilan.¹⁶⁵

Pemimpin tingkat kemampuannya lebih tinggi dari kemampuan rata-rata bawahannya. Wexley dan Yukl menyatakan ada lima hal yang dimiliki oleh pemimpin, yaitu:¹⁶⁶

- a. Keilmuwan yang tinggi
- b. Kemampuan komunikasi
- c. Percaya diri tinggi
- d. Inovatif
- e. Berprestasi

Tercapainya kualitas suatu kegiatan dalam sebuah organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor keefektifan saja tetapi efisiensi juga ikut mempengaruhi. Pengembangan

¹⁶⁴ Alexander Sindoro, *Manajemen*, (Jakarta: PT Prenhalindo, 1996). h.163

¹⁶⁵ Husaini Usman, *Manajemen*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), h. 290

¹⁶⁶ Yukl, Gary, *Kepemimpinan dalam Organisasi* (Edisi Bahasa Indonesia), (Jakarta: Prenhallindo, 2002), h. 23

kreativitas perorangan dalam sebuah organisasi menjadi sangat penting, namun tidak dapat dipungkiri keefisienan juga harus ikut terlibat.

Kepemimpinan yang efektif adalah para bawahan melaksanakan setiap tugas dari pemimpinnya dengan suka cita dan senang hati tanpa adanya paksaan, para bawahan juga ikut patuh dan hormat pada pemimpinnya. Begitu juga dengan tugas dari pemimpinnya tidak melenceng dari aturan dan norma yang ada dalam organisasi sehingga tidak membuat para bawahan merasa harus menolak setiap tugas dan kegiatan dari pemimpinnya tersebut.¹⁶⁷

Leader yang baik dari kepemimpinan seorang kepala madrasah akan menjadikan sebuah organisasi semakin berkembang dan semakin jaya. Robbins mengemukakan pemimpin efektif adalah mereka-mereka yang mampu menjadikan lembaga yang dipimpinnya menjadi terstruktur, memiliki hubungan yang baik, saling mempercayai, saling menghargai dan akrab dengan para bawahannya. Dapat disimpulkan juga bahwa seorang pemimpin yang efektif adalah orang yang mampu menangani organisasi dan manusia yang ada diorganisasi tersebut sekaligus.¹⁶⁸

Beberapa indikator penting dari efektivitas kepemimpinan, diantaranya:

- a. Komunikasi dua arah yang insentif antara pimpinan dan anggota ataupun sesama anggota kerja dan lingkungan di organisasi tersebut;
- b. Pemimpin mampu menggunakan pengaruhnya kepada semua elemen di organisasi tanpa adanya hambatan yang berarti;

¹⁶⁷ B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2010), h.163

¹⁶⁸ Muhammad Rifa'i, dkk. *Manajemen Organisasi*, (Medan: Cita Pustaka Media Perintis, 2013),

- c. Pemimpin merupakan ikon dari sebuah organisasi yang akan diikuti segala gerak geriknya oleh para karyawan;
- d. Pemimpin tidak menjadikan dirinya sebagai orang terpenting di organisasi dalam pengambilan setiap putusan tetapi juga ikut melibatkan para bawahannya dalam setiap diskusi;
- e. Pemimpin mampu mengamodir seluruh karyawan dan mampu menghargai setiap prestasi yang dilakukan para karyawannya baik dengan pemberian reward ataupun pujian;
- f. Begitu juga dengan para bawahan, mereka merasa puas dengan gaya kepemimpinan pemimpinnya dan tidak mengalami kesulitan dengan seluruh aturan yang ditetapkan oleh pemimpinnya.

Tidak ada seorang pun dari pimpinan dalam hal ini kepala madrasah yang dapat menyelesaikan segala tugas dan kegiatan dari organisasinya dengan sendirian tanpa ada yang ikut membantu. Oleh sebab itu, sangat penting bagi seorang kepala madrasah untuk membagi tugas hak dan kewajiban serta memberikan delegasi wewenang kepada para guru staf demi efisiensi kinerja madrasah. Delegasi wewenang itu berupa pengalihan tanggung jawab dan kekuasaan pada seseorang atau kelompok dalam organisasi untuk menjalankan roda organisasi sesuai tugasnya.

Seorang pemimpin yang sukses biasanya akan selalu berusaha mempengaruhi para pegawainya agar mau bekerja sama dengannya. Seorang pemimpin yang memberikan tugas dan kegiatan kepada para bawahannya dengan semena-mena akan menjadikan bawahannya terpaksa melakukan setiap tugasnya. Begitu juga dengan kepala madrasah apabila tidak

mampu mengayomi para guru dan stafnya biasanya gaya kepemimpinannya tidak akan bertahan lama dan tidak akan disukai oleh para guru, staf dan stakeholder. Seorang pemimpin harus mengetahui bagaimana cara menjadi seorang pemimpin yang baik. Pemimpin harus mampu membangun kesadaran, memahami orang lain, mampu menggunakan kekuasaan dan wewenang dengan baik, pandai berkomunikasi, tepat dalam pengambilan keputusan, ikut bertanggung jawab serta mampu menciptakan visi bersama.

Organisasi adalah sebuah kesatuan yang kompleks berisi seluruh komponen-komponen yang saling bekerja sama. Walaupun disatu sisi setiap komponen yang ada di organisasi harus mampu bekerja secara sendirian tetapi dia juga dituntut untuk dapat bekerja sama dengan komponen lainnya.

Taliziduhu menginventarisir beberapa sumber yang membentuk budaya organisasi diantaranya:

- a. Pendiri organisasi;
- b. Pemilik organisasi;
- c. Sumber daya manusia asing;
- d. Lingkungan luar organisasi;
- e. Orang yang berkepentingan dengan organisasi; dan
- f. Masyarakat.¹⁶⁹

Sebuah organisasi tidak hanya mempunyai tugas mampu mengayomi semua komponen yang ada diorganisasinya tetapi sebuah organisasi juga dituntut dapat berinteraksi dan bekerja sama baik dengan lingkungan luar sekitarnya. Hal ini wajib untuk

¹⁶⁹ Taliziduhu Ndraha. *Budaya Organisasi*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1997), h. 23

dilakukan oleh sebuah organisasi agar organisasinya tetap eksis dan berkembang. Apabila interaksi dengan dunia luar tidak ada bukan tidak mungkin sebuah organisasi akan tenggelam dan hanya tinggal nama saja.

Organisasi itu harus bersifat dinamis mengikuti perubahan. Setiap lingkungannya mengalami perubahan sebuah organisasi juga harus mengikutinya karena disitulah dikatakan sebuah organisasi dapat beradaptasi dengan lingkungan. Oleh karena itu, organisasi itu tidak dapat dipisahkan dengan lingkungannya karena mereka satu kesatuan yang pada dasarnya saling mempengaruhi.

Piti Sithi-Amnuai mengatakan : *“being developed as they learn to cope with problems of external adaptation anda internal integration* (sebuah budaya organisasi pada dasarnya dibentuk ketika adanya masalah, baik masalah tersebut berasal dari dalam atau luar organisasi yang menyangkut tentang keberlangsungan dan keeksisan organisasi tersebut).¹⁷⁰

2. Komunikasi dalam Pengembangan Budaya Organisasi

Komunikasi dalam pengembangan budaya organisasi terkait dengan kemampuan melakukan tindakan, rutinitas, dan percakapan dan makna yang ada dalam konteks organisasi tersebut. Dalam halnya sekolah, budaya organisasi merupakan satu cara bagi sekolah dan lembaga pendidikan untuk meraih visi dan implikasi misi.

Asumsi dasar tentang teori budaya, yaitu:

¹⁷⁰ Taliziduhu Ndraha, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), h. 76

- a) Menjunjung tinggi nilai-nilai yang tertanam pada organisasi. Para anggota merawat dan mempertahankan perasaan bersama akan suatu realitas organisasi.
- b) Lambang organisasi sangat penting untuk digunakan dan diinternalisasi pada semua anggota organisasi. Jika lambang atau simbol organisasi sudah mampu di pahami tentu anggota akan bertindak menurut budaya organisasinya.
- c) Perbedaan dalam penafsiran budaya pada organisasi akan menjadi kekuatan. Sebab tidak dapat dihindari adanya budaya variasi yang diakibatkan oleh interpretasi masing-masing anggota dalam organisasi.

Selanjutnya Victor Tan dalam Wibowo melihat budaya organisasi dengan beberapa indikator, yaitu:¹⁷¹

- a. *Individual initiative* (inisiatif individu), berupa kebebasan berpendapat dan kemerdekaan tanpa kukungan serta rasa tanggung jawab.
- b. Risk tolerance (toleransi terhadap risiko), berupa keadaan dimana para karyawan dituntut untuk mengambil resiko sehingga lebih kreatif dan agresif.
- c. Control (pengawasan), berupa sejumlah aturan yang dipakai untuk mengontrol perilaku para karyawan..
- d. Management support (dukungan manajemen), berupa suatu keadaan dimana seorang pemimpin mampu memanajemen para karyawannya member dukungan serta semangat.

Pola komunikasi adalah suatu komunikasi dua arah yang terbatas pada kewenangan hierarki yang bersifat formal. Berikut ini beberapa jenis budaya organisasi yang mempengaruhi keberlangsungan organisasi tersebut, antara lain:

- a) Budaya Organisasi Karismatik.
Budaya organisasi seperti ini adalah budaya yang menuntut kepribadian pimpinannya untuk dapat mempengaruhi semua komponen di dalam organisasi. Biasanya budaya organisasi ini lebih condong menekan para karyawannya secara individu, hal ini disebabkan karena para pemimpinnya ingin organisasi yang dipimpinnya diakui dan disegani oleh organisasi lain.

¹⁷¹ Wibowo. 2011. *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011). h. 349

b) Budaya Organisasi Paranoid

Budaya organisasi ini adalah jenis budaya yang kepribadiannya mudah mencurigai orang lain. Para pemimpin sering mencurigai setiap gerak gerik karyawannya tanpa alasan yang jelas. Sehingga hal ini sangat merugikan sebuah organisasi karena para karyawan akan menutup segala jenis informasi kepada pimpinan atau teman-temannya karena mereka juga harus berhati-hati untuk tidak dicurigai atas permasalahan yang tidak mereka lakukan.

c) Budaya Organisasi yang Dipolitikkan

Jenis budaya organisasi ini jenis yang tidak terarah disebabkan pimpinannya tidak tegas dalam berbagai hal. Karena pemimpinnya tidak tegas maka akan membuat kacau sebuah organisasi yang disebabkan munculnya individu-individu yang ingin mendapatkan kekuasaan.

d) Budaya Organisasi Menghindar

Jenis budaya organisasi ini adalah budaya yang bersifat menghindar. Hal ini terjadi karena sikap bergantung pada orang lain lebih besar dan merasa dirinya tidak mampu untuk menyelesaikan suatu tugas atau permasalahan yang terjadi. Ciri budaya organisasi ini adalah adanya koalisi dominan yang menolak adanya perubahan, mereka takut perubahan akan mengancam kekuasaan yang dimiliki dengan kata lain para pemimpinnya itu pasif tidak kreatif.

e) Budaya Organisasi Birokratik

Jenis budaya ini adalah budaya yang bersifat pada kepribadian yang kompulsif. Para pemimpin yang memiliki kepribadian ini terlihat cermat dan teliti pada hal-hal yang penting. Fokus mereka lebih kepada bagaimana cara bekerja bukan pada hasil yang dicapai.

Dijelaskan juga oleh McKenna tentang indikator-indikator budaya organisasi yaitu sebagai berikut:¹⁷²

a. Hubungan yang terjalin

Hubungan antar sesama para anggota organisasi yang baik memberikan keyakinan pada diri mereka bahwa mereka diterima dalam organisasi tersebut.

b. Jalinan kerjasama

Kemampuan melakukan pekerjaan dengan kelompok

¹⁷² McKenna Eugene, dan Nic Beech, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi pertama, cetakan pertama, (Penerbit: Andi, Yogyakarta, 2000). h. 60

c. Tampilan individu

Penampilan seseorang adalah hal terpenting karena itu menunjukkan jati dirinya dan dapat mempengaruhi citra dirinya sehingga dapat memberikan kesan dengan orang-orang disekitarnya tentang siapa dia.

Bennet Silalahi juga berpendapat bahwa sebuah budaya organisasi harus dapat menghasilkan sebuah nilai yang mengandung makna dari organisasi tersebut. Beberapa hal yang harus terkandung di dalamnya seperti: keyakinan, nilai, norma, gaya, kredo dan keyakinan pada kemampuan kerja.¹⁷³

Kebiasaan dan ideologi yang dimiliki oleh seorang pendiri organisasi akan berdampak pada organisasi yang didirikannya. Seorang pendiri organisasi akan dapat mengatur lacunya roda organisasi tersebut, ia dapat memaksa kehendaknya pada anggota organisasi dan bisa merekrut pegawai yang sepaham bahkan dapat menyingkirkan pegawai yang tidak sepaham. Mendoktrin cara berpikir dan bertingkah laku pada karyawan serta menjadi model peran bagi para karyawan dalam meningkatkan laju organisasi. Apabila organisasi tersebut tumbuh dengan baik sesuai visi misi yang diciptakan maka pendirinyalah yang akan dianggap berhasil menumbuh kembangkan organisasi tersebut.

Tahapan-tahapan pembentukan budaya organisasi oleh para pendiri yaitu sebagai berikut:

- 1) Ide dari satu orang atau lebih untuk mendirikan sebuah organisasi
- 2) Mencari dan mengidentifikasi orang-orang atau sumber yang sepaham dengannya dengan tujuan membentuk sumber daya manusia (SDM), begitu juga dengan masalah dana dan teknologi.
- 3) Membuat visi misi serta struktur susunan organisasi.

¹⁷³ Silalahi, *Corporate Culture and Performance Appraisal*, (Jakarta : Al-Hambra, 2004), P. 8.

Kesatuan ide dan pandangan akan membuat budaya organisasi tertanam dengan baik ditubuh suatu organisasi sehingga dapat membuat pendekatan secara majerial, yaitu berupa:¹⁷⁴

- 1) Membuat kesatuan bahasa dengan warna dan konsep yang sama.
- 2) Membuat batas dan aturan dalam kelompok.
- 3) Adanya kewenangan dan kejelasan status.
- 4) Mengembangkan syariat, tharekat serta ma'rifat untuk kebersamaan ibadah.
- 5) Memberikan reward atau teguran
- 6) Menjelaskan adanya perbedaan agama dan perbedaan pandangan.

Lebih lanjut, terbentuknya budaya organisasi karena adanya ide atau jalan penyelesaian dalam suatu organisasi atas setiap permasalahan atau kegiatan yang berasal dari mana saja baik dari pihak pimpinan, karyawan atau individu sendirinya

Kemudian dijelaskan pula bahwa proses terbentuknya budaya bisa terjadi dengan beberapa hal yaitu:

- (1). Adanya kontak budaya
- (2). Adanya benturan budaya
- (3). Adanya penggalian budaya

Tetapi pembentukan budaya ini tidaklah dapat dilakukan dengan cepat seperti membalikkan telapak tangan, namun membutuhkan waktu, biaya dan pikiran untuk bisa menerima nilai-nilai baru yang akan ada diorganisasi yang menaungi kita.

¹⁷⁴ Bennet Silalahi, *Corporate ...* (Jakarta : Al-Hambra, 2004), P. 43

Setelah sebuah organisasi dianggap sudah mapan dan maju dengan budaya organisasi yang diusungnya maka biasanya sebuah organisasi dalam hal ini sekolah akan melakukan seleksi untuk orang-orang yang ingin bergabung di dalamnya. Misalnya penyaringan yang dilakukan oleh sekolah terhadap guru atau staf yang akan bekerja sama dengan mereka. Hal ini dilakukan agar roda organisasi tersebut dapat berjalan lancar dengan komponen-komponen yang berada didalamnya adalah orang-orang yang telah teruji kemampuan dan skilnya serta nilai-nilai yang sudah ada dalam organisasi tersebut akan cepat diserap oleh orang-orang baru.

Begitu juga halnya dengan kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dia akan menjadi contoh teladan dari penerapan budaya organisasi di sekolahnya bagi staf dan guru. Para guru senior juga dapat menerapkan nilai-nilai organisasi dalam kehidupan sehari-harinya di organisasi melalui gaya bicara, gaya bergaul dan lainnya. Apabila ada orang-orang yang berhasil dianggap mengangkat dan mengembangkan budaya organisasi mereka dengan baik maka acap kali mereka disebut pahlawan di organisasinya itu.

Ada juga di beberapa sekolah atau organisasi yang memberikan *reward* kepada guru atau stafnya yang mau menerapkan nilai dan norma yang ada di organisasinya dengan baik. Namun sebaliknya, mereka juga akan memberikan sanksi kepada guru atau staf yang melanggar norma dan aturan yang telah ditetapkan. *Reward* yang diberikan kepada guru yang taat itu dapat berupa kenaikan pangkat ataupun materi. Sanksi yang diberikan juga dapat berupa sanksi yang berasal dari aturan organisasi atau sanksi sosial dimana dia akan dikucilkan dilingkungan organisasinya tersebut.

Di sekolah pada dasarnya tidak ada yang namanya budaya baik atau budaya buruk tetapi apakah budaya itu cocok atau tidak cocok dengan sekolah tersebut. Apabila budaya yang dianut cocok dengan keadaan sekolah tersebut maka manajemennya akan berfokus pada menerapkan dan menagmalkan nilai-nilai dari budaya tersebut tanpa harus melakukan perubahan. Tetapi sebaliknya apabila berdampak pada penurunan kualitas kinerja para guru dan staf maka sangat dimungkinkan untuk melakukan perubahan.

Budaya sudah mendarah daging dalam kehidupan sehari-hari manusia selama bertahun-tahun maka untuk mengubahnya akan sangat sulit. Walaupun begitu Bambang Tri Cahyono yang mengutip pernyataan Howard Schwartz dan Stanley Davis dalam tulisannya “*Matching Corporate Culture and Business Strategy*” mengemukakan bahwa ada 4 poin penting pendekatan manajemen budaya, yaitu:

- 1). Melupakan budaya
- 2). Mengendalikan lingkungan sekitarnya
- 3). Berusaha mengubah unsur budaya agar sesuai dengan perencanaan yang direncanakan
- 4). Perubahan rencana

Bambang Tri Cahyono juga mengutip pemikiran Alan Kennedy pada “*Corporate Culture*”. Di buku tersebut dinyatakan ada lima alasan kenapa budaya itu harus mengalami perubahan secara besar-besaran yaitu:

- (1) apabila sebuah organisasi memiliki nilai dan norma sendiri yang tidak cocok dengan lingkungan sekitarnya;
- (2) apabila sebuah organisasi memiliki persaingan tinggi dan bergerak cepat;

- (3) apabila sebuah organisasi dalam keadaan tidak baik atau mengalami kemunduran;
- (4) apabila sebuah organisasi mulai merangkak maju;
- (5) apabila organisasi tersebut masih kecil tapi perkembangannya sangat pesat.¹⁷⁵

Sementara itu Kennedy berpendapat bahwa alasan yang tertera di atas tidak bisa dijadikan sebagai alasan untuk melakukan perubahan. Menurutnya perubahan tidak mudah untuk dilakukan malah akan menghabiskan biaya sampai 5 atau 10 persen sedangkan hasilnya nanti tidak mencapai setengah dari yang kita inginkan. Malah menurutnya perubahan akan menghabiskan biaya, waktu, tenaga dan pikiran saja.¹⁷⁶

Robbins juga ikut menyatakan dalam melaksanakan budaya organisasi dapat diulang kaji pada dimensi budayanya. Diterapkan dimensi budaya organisasi itu melalui proses yaitu berdasarkan pada studi empiris. Studi empiris ini menggunakan skop besar bukannya skop kecil yang melibatkan organisasi-organisasi besar juga. Tetapi tidak ditemukan adanya dimensi budaya yang digunakan secara umum. Jadi, dapat disimpulkan bahwa pemahaman budaya organisasi dari dimensinya dapat menjelaskan budaya organisasi secara keseluruhan.¹⁷⁷

Robbins juga berpendapat bahwa dibutuhkan waktu yang lama untuk pembentukan budaya organisasi. Sekali terbentuk, budaya itu cenderung berakar, sehingga sukar bagi para manager untuk mengubahnya.¹⁷⁸ Budaya organisasi yang sudah terbentuk akan sulit untuk dirubah, sekalipun pemimpin baru hadir untuk merubahnya. Membangun budaya

¹⁷⁵ Bambang Tri Cahyono, *Manajemen Produksi*, (Jakarta: IPWI, 1996), h. 33

¹⁷⁶ Bambang.... *Manajemen...* (Jakarta: IPWI, 1996), h. 21

¹⁷⁷ Robbins dan Judge. *Perilaku Organisasi*, Edisi Duabelas, (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2008), h. 66

¹⁷⁸ Robbins dan Judge. *Perilaku....*, Edisi Duabelas, (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2008), h. 12

organisasi di Madrasah juga bukanlah mudah, perlu waktu dan kerja keras pemimpin dalam membangun, mengendalikan dan mengembangkan budaya organisasi.

3. Pembuatan Keputusan dalam Organisasi

a. Pengertian Pengambilan Keputusan

Fungsi pemimpin dalam organisasi adalah sebagai pihak yang akan memutuskan suatu perkara serta hasilnya akan dilaksanakan oleh para anggotanya sesuai dengan arahan dan bimbingan pimpinan. Keputusan adalah sebuah hasil akhir atau alternatif diantara banyaknya alternatif setelah mendiskusikan dan memusyawarahkan suatu hal yang akan dijalankan secara pasti.¹⁷⁹

Selain sebagai kumpulan orang, organisasi adalah sistem pengambilan keputusan dan pengolahan informasi. Organisasi membantu pencapaian tujuan melalui koordinasi dari usaha kelompok. Pengambilan keputusan dan pengolahan informasi adalah hal utama agar koordinasi dapat terlaksana.¹⁸⁰ Para manajer-dimanapun mereka tempatnya dalam organisasi-membuat keputusan. Seorang manajer biasanya harus membuat pilihan mengenai tujuan, alokasi anggaran, personalia, cara melaksanakan pekerjaan, dan cara memperbaiki keefektifan unitnya.¹⁸¹

¹⁷⁹Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1993), h. 55.

¹⁸⁰Stephen P. Robbins, *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi*. Terj. Jusuf Udaya, (Jakarta: Arcan, 1994), h. 120.

¹⁸¹*Ibid.*

Menurut Syafaruddin pengambilan keputusan ialah suatu tahapan yang dilakukan untuk mencari tahu jawaban atas sebuah permasalahan yang terjadi dan menentukan solusi yang terbaik untuk pemecahan masalah tersebut. Ada dua hal pokok yang ada pada pembahasan ini yaitu adanya kebutuhan memecahkan masalah dan adanya beberapa solusi yang akan diberikan untuk mengetahui jawaban dari permasalahan itu bukan hanya berpatok pada satu solusi saja.¹⁸²

Dalam membuat perencanaan tentu pengambilan keputusan merupakan sebuah alternatif pencarian jawaban untuk segala tantangan yang berasal dari dalam dan luar organisasi. Begitu pula halnya dalam pengambilan keputusan bukan hanya sembarang saja dilakukan, tetapi mesti dilakukan dengan sistematika yang teratur. Setiap suatu perencanaan atau kegiatan tidak ada yang dilakukan tanpa dilalui oleh pengambilan keputusan terlebih dahulu. Apabila mutu pendidikan ingin ditingkatkan, sebuah keputusan yang bersifat terencana dan matang harus mampu diputuskan oleh pemimpin karena keputusan yang matang dan terencana sangat mempengaruhi suatu kegiatan dapat berjalan dengan baik.

Usman juga mengatakan pengambilan keputusan adalah cara untuk menentukan alternatif mana yang akan dilaksanakan dari banyaknya alternatif yang ada. Dalam pengambilan keputusan terdapat peran penting berupa menjadi penyemangat dalam berkomunikasi, mampu melakukan koordinasi, begitu juga mampu melakukan perubahan sehingga penting halnya bagi seorang administrator pendidikan untuk memutuskan suatu keputusan dari setiap masalah atau kegiatan yang dilaksanakan.¹⁸³

¹⁸²Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, h. 48.

¹⁸³Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 321.

Qomar juga mengemukakan, sebuah organisasi mutlak untuk melakukan pengambilan keputusan karena keputusan itu akan memunculkan program serta kegiatan yang akan dilaksanakan. Apabila suatu organisasi yang dijalani tidak ada keputusan tentu organisasi tersebut tidak memiliki program kerja sehingga roda perjalanan organisasi tidak berjalan semestinya.¹⁸⁴

Robbins berpendapat pengambilan keputusan suatu langkah dalam menentukan pilihan terhadap dua alternatif atau lebih setelah terlebih dahulu alternatif itu ditelusuri secara baik dan benar. Menurut pribadi perorangan pengambilan keputusan hanya pada yang dia sennagi semata, tetapi menurut pandangan organisasi pengambilan keputusan merupakan pilihan untuk menjalani proses yang lebih luas lagi.¹⁸⁵

Dari pemaparan di atas penulis ikut menyimpulkan dalam pengambilan keputusan ada tiga dimensi pokok yang ahrus benar-benar ditelusuri dengan baik, antara lain pertama, adanya permasalahan yang mesti dicari jalan keluarnya, kedua adanya solusi beberapa pilihan alternatif, ketiga adanya tindakan yaitu melaksanakan solusi tersebut.

Munculnya persoalan dalam pengambilan keputusan adalah pada penerapan alternatif dari begitu banyaknya alternatif agar apa yang dilaksanakan itu menghasilkan sesuatu yang baik. Dalam segi penerapannya juga seorang pemimpin harus mampu meyakinkan orang-orang yang ada di organisasi bahwa pilihan alternatif yang digunakan adalah yang terbaik di antara lainnya, sehingga semua orang di organisasi tersebut merasakannya juga. Untuk mengembangkan suatu ikatan dasar yang logis model

¹⁸⁴Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007), h. 292.

¹⁸⁵Robbins, *Teori Organisasi*, h. 120.

penyusunan keputusan diperlukan karena dia merupakan faktor yang terlibat secara langsung dalam pengambilan keputusan.

Akan tetapi, jika cepat dipahami pengambilan keputusan yang keliru akan dapat terminimalisir. Karena itu diperlukan tahapan-tahapan dalam pengambilan keputusan dengan melibatkan semua yang terkait.

Sebagaimana dikutip oleh Qomar bahwa kepala madrasah sangat menentukan baik tidaknya mutu pendidikan. Jika madrasah di kelola oleh kepala yang kurang profesional sudah tentu akan mengalami kemunduran. Bila kepala madrasah telah berupaya maksimal untuk mewujudkan mutu pendidikan dengan berbagai cara yang rasional, sementara hasilnya tetap saja rendah, berarti ada faktor atau “aktor” lain yang menghambat pencapaian mutu pendidikan tersebut.¹⁸⁶

Dari beberapa definisi pengambilan keputusan yang ditemukan, dapat dirangkum bahwa pengambilan keputusan di dalam suatu organisasi merupakan hasil suatu proses komunikasi dan partisipasi yang terus menerus dari keseluruhan organisasi. Hasil keputusan tersebut dalam merupakan pernyataan yang disetujui antar alternatif atau antar proses untuk mencapai tujuan tertentu. Pendekatannya dapat dilakukan, baik melalui pendekatan yang bersifat individual/kelompok, sentralisas desentralisasi, partisipasil, tidak berpartipasi, maupun demokratik/konsensus.

Proses pengambilan keputusan terdiri dari tiga fase, yaitu:¹⁸⁷

¹⁸⁶Qomar, *Manajemen*, h. 204.

¹⁸⁷ Simon, *Perilaku Organisasi*, (Alih Bahasa:Dianjung), (Jakarta: Penerbit Bina Aksara, 1982).

a) *Intelligence*

Tahap ini merupakan proses penelusuran dan pendeteksian dari lingkup problematika serta proses pengenalan masalah. Data masukan diperoleh, diproses, dan diuji dalam rangka mengidentifikasi masalah.

b) *Design*

Tahap ini merupakan proses menemukan, mengembangkan dan menganalisis alternatif tindakan yang bisa dilakukan. Tahap ini meliputi proses untuk mengerti masalah, menurunkan solusi dan menguji kelayakan solusi.

c) *Choice*

Pada tahap ini dilakukan proses pemilihan di antara berbagai alternatif tindakan yang mungkin dijalankan. Hasil pemilihan tersebut kemudian diimplementasikan dalam proses pengambilan keputusan.

Sementara itu ada beberapa sistem pengambilan keputusan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Sistem Pengambilan Keputusan

Sistem adalah satu rangkaian dari unsur-unsur yang saling terkait, disatukan oleh desain untuk mencapai beberapa tujuan atau sasaran.¹⁸⁸ Atmosudirjo sebagaimana dikutip oleh Syafaruddin menjelaskan kerangka kerja yang ada dalam sistem pengambilan keputusan yaitu:

- a) Posisi orang yang berwenang dalam mengambil keputusan;
- b) Problema (penyimpangan dari apa yang dikehendaki dan direncanakan atau dituju);
- c) Situasi pengambil keputusan itu berada;
- d) Kondisi pengambil keputusan (kekuatan dan kemampuan menghadapi problem); dan
- e) Tujuan (apa yang diinginkan atau dicapai dengan pengambilan keputusan).¹⁸⁹

¹⁸⁸Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan*, h. 44.

¹⁸⁹Syafaruddin, *Manajemen Lembaga*, h. 48.

Setiap level kepemimpinan mempunyai fungsi dalam memutuskan suatu perkara itu berdasarkan kekuasaan yang dimilikinya. Bagi pemimpin tertinggi setiap keputusan yang diambilnya harus berdasarkan kepentingan organisasi seperti pengaturan rencana, kebijakan dan peraturan umum, bidang operasional dan pengawasan. Begitu juga visi misi sebuah organisasi biasanya diatur oleh pemimpin tertinggi yang ditunjuk oleh pendiri organisasi.¹⁹⁰

Pemimpin dalam bidang apa saja harus mampu menghasilkan keputusan-keputusan fungsional. Artinya, keputusan yang benar-benar mengikat seluruh anggota suatu organisasi untuk mematuhi dan menjalankannya bersama-sama, baik dengan keterpaksaan maupun dengan kesadaran. Keterpaksaan bagi orang tertentu mungkin terjadi meskipun sedapat mungkin dihindarkan, karena seseorang harus menyesuaikan diri dengan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan diberlakukan bagi semua jajaran organisasi, mulai dari pimpinan sampai staf paling bawah.¹⁹¹

Keputusan-keputusan tersebut berhubungan sangat erat dengan kepemimpinan. Suatu kepemimpinan tanpa melahirkan keputusan, ibarat raga tanpa ruh, tidak ada artinya sama sekali. Jika inti manajemen ada pada kepemimpinan, Siagian menegaskan bahwa inti kepemimpinan adalah pengambilan keputusan. Pemimpin harus berani mengambil keputusan meskipun ternyata di kemudian hari keputusan itu baru diketahui salah. Keputusan yang salah sekalipun dapat dianulir dan diganti dengan keputusan yang benar, keputusan yang menyebabkan perilaku yang positif.¹⁹²

¹⁹⁰*Ibid.*, h. 59.

¹⁹¹Qomar, *Manajemen*, h. 291.

¹⁹²Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial* (Jakarta: Bina Aksara, 1989), h. 8.

Pengambilan keputusan merupakan bagian dari standar daya saing global.¹⁹³ Pengambilan keputusan berpotensi melahirkan perubahan iklim pada suatu organisasi. Mengingat begitu pentingnya peran pengambilan keputusan, tidak jarang di beberapa madrasah menuntut keterlibatan aktif (partisipasi) semua pihak terkait dalam mendukung proses berjalannya lembaga pendidikan dengan maksimal..

Syafaruddin berpendapat bahwa keaktifan seorang guru atau staf dalam organisasi merupakan syarat mutlak agar dia bisa berkembang dan dianggap dari bagian di organisasi tersebut. Begitu pula guru dan staf harus mengambil bagian dalam melakukan perubahan bukan hanya menunggu orang lain yang melakukan perubahan.

Partisipasi akan menjamin bahwa orang-orang memiliki komitmen murni untuk memunculkan rencana dan melaksanakannya. Keterlibatan para pendidik dari semua strata dan organisasi adalah sangat penting ketika perubahan dipikirkan. Di sini perencanaan partisipatif dan pengembangannya adalah penting.¹⁹⁴

Dari kutipan-kutipan di atas, penulis menyimpulkan bahwa pengambilan keputusan berhubungan dengan kepemimpinan. Seorang pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menggerakkan bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (keputusan partisipatif).

¹⁹³Beberapa standar daya saing global, di antaranya: (1) fokus kepada orang; (2) fokus kepada pelanggan; (3) memiliki pendirian akan mutu dan daya produksi; (3) memiliki perspektif global; (5) kompetensi berdasarkan waktu; (6) orientasi teknologi; (7) ada manajemen informasi; (8) prinsip integrasi; (9) pengukuran terfokus; (10) pengambilan keputusan bernilai tambah; dan (11) pendidikan dan latihan berkesinambungan. Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan*, h. 28.

¹⁹⁴*Ibid.*, h. 42.

2. Tahapan pengambilan keputusan

Mondy dan premeaux mengemukakan tahapan dalam pengambilan keputusan, yaitu:

- 1) Mengidentifikasi masalah atau peluang
Mengidentifikasi masalah atau peluang sangat penting dilakukan untuk mengetahui problem yang terjadi dapat diubah menjadi peluang
- 2) Adanya solusi alternatif
Solusi alternatif dianggap sangat penting karena akan menjawab semua persoalan permasalahan. Diantara alternatif yang ada akan dipilih alternatif yang terbaik untuk dipakai dan dilaksanakan secara baik.
- 3) Evaluasi alternatif
Mencari keuntungan dan kerugian pada alternatif yang sudah ada ketika menjawab permasalahan merupakan tindakan yang baik karena akan mengetahui seberapa efektif alternatif tersebut apabila digunakan.
- 4) Implementasi dan pelaksanaan alternatif
Ketika alternatif yang disodorkan ada beberapa buah maka sebagai seorang pekerja yang mempunyai kekreatifan tinggi kita dituntut untuk memilih alternatif yang terbaik dan nantinya akan dipergunakan dalam pemecahan masalah yang ada.
- 5) Evaluasi
Keputusan yang telah diambil dan dilakukan haruslah tetap dievaluasi agar diketahui tujuan yang ingin dicapai sudah terwujud atau belum. Karena keputusan adalah cara menjawab segala permasalahan yang muncul di organisasi.¹⁹⁵

Sebagai perbandingan tentang tahapan pengambilan keputusan seperti tersebut di atas, berikut dikemukakan tahap-tahap pengambilan keputusan dari ahli yang lain. Gibson, *et.al.* mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah hal penting yang harus dilakukan oleh manajer dan merupakan ukuran keefektifan manajer. Dia mengklasifikasi tahapan pengambilan keputusan meliputi:

- a) Adanya tujuan umum dan tujuan khusus dalam hasil akhir sebuah organisasi

¹⁹⁵Syafaruddin, *Manajemen Lembaga*, h. 54.

- b) Mampu melihat permasalahan yang bisa menghambat laju organisasi
- c) Mengembangkan berbagai alternatif untuk pemecahan masalah.
- d) Mencari alternatif yang paling baik.
- e) Melakukan evaluasi secara periodik.¹⁹⁶

Pengambilan keputusan yang tidak efektif banyak penyebabnya, mulai dari kerumitan lingkungan usaha sampai gaya manajemen dan falsafah yang saling bertentangan. Tapi, penyebab dasar yang sering muncul adalah ketidakmampuan organisasi untuk mendesain hasil keputusan, mengidentifikasi keputusan rinci, menentukan bagaimana mereka dibuat, dan mengusahakan agar proses tersebut tidak bertentangan dengan struktur organisasional dan mekanisme-mekanisme pendukung.¹⁹⁷

Sulit untuk menemukan organisasi yang keputusannya tidak melampaui tapal-batas organisasional, yang pengambilan keputusannya tidak melibatkan kelompok-kelompok dengan tujuan berbeda, yang tanggung jawab kelompok atau individu, staf dan lini-nya tidak pernah bertentangan. Di titik-titik temu inilah kemacetan cenderung terjadi. Organisasi cenderung berhenti, tidak pada substansi masalah tapi pada bagaimana sebuah keputusan diambil.

Apabila organisasi mengejar implementabilitas, organisasi harus melakukan hal-hal berikut ini.

- a) Menentukan keputusan-keputusan kunci yang dibutuhkan untuk menerapkan suatu strategi.

¹⁹⁶James L. Gibson, *et.al. Organizations: Behavior, Structure, Process* (New York: McGraw Hill, 2003), ed. XI, h. 440.

¹⁹⁷Frances Hesselbein, *et.al. (Eds.), Organisasi Masa Depan*. Terj. Achmad Kemal, cet. 2 (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2001), h. 73.

- b) Mengidentifikasi masalah-masalah penting, data, dan analisis yang dibutuhkan.
- c) Memerinci peranan dan tanggung jawab setiap individu dan kelompok yang terlibat.
- d) Menjelaskan tentang proses dan waktu manakala orang dan informasi yang dibutuhkan akan bertemu.¹⁹⁸

Ada dua alat yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan, yaitu suatu *form* proses pemetaan untuk keputusan-keputusan kunci. Cara ini memperlihatkan secara visual catatan kronologis dari para pemain yang mengambil keputusan dan jalur yang sering kali menghambat, yang dijadikan dasar keputusan organisasi. Memetakan keputusan-keputusan masa lalu penting untuk menggali lagi ketidakefektifannya dan untuk mengevaluasi keefisiensian proses pengambilan keputusan yang berlaku sekarang.

Cara ini juga dapat menjadi data bagi eksekutif untuk memperbaiki persepsi mereka mengenai apa yang seharusnya dilakukan. Alat kedua adalah matriks yang akan membantu mendesain proses pengambilan keputusan yang baru. Matriks ini mengidentifikasi keputusan-keputusan kunci organisasi pada salah satu sumbu matriks, dan pelaku-pelaku untuk setiap keputusan pada sumbu yang satu lagi, dan menggambarkan peranan rekomendasi, persetujuan, *input*, atau memutuskan (*recommend, agree, input, or decide* (RAID) di mana setiap individu atau kelompok akan berperan dalam setiap keputusan.¹⁹⁹

Apabila pelaku pengambil keputusan memulai dengan melakukan analisis keputusan terlebih dahulu, pengambil keputusan akan segera menemukan dimensi mana saja dari struktur primer-produk, fungsi atau konsumen yang merupakan penggerak keputusan-keputusan kunci yang paling logis. Apabila pelaku pengambil keputusan melakukan

¹⁹⁸*Ibid.*, h. 73.

¹⁹⁹*Ibid.*, h. 74.

analisis keputusan sesudah mengusulkan sebuah struktur utama, pengambil keputusan akan menonjolkan semua titik-titik konflik di mana struktur yang diusulkan dapat menghambat keputusan. Adapun cara yang diambil, desain keputusan akan membantu pengambil keputusan mendefinisikan proses pengambilan keputusan, mengidentifikasi keterampilan yang akan dibutuhkan, dan memastikan keterampilan-keterampilan tersebut tidak absen.²⁰⁰

Dengan demikian, penulis menyimpulkan bahwa tahapan dalam pengambilan keputusan dimulai dengan identifikasi masalah hingga mengevaluasi solusi yang diambil. Selain itu memunculkan tujuan organisasi dapat dijadikan sebagai alat ukur kemajuan organisasi sebelum mengambil alternatif pengambilan keputusan.

c. Ragam jenis dan fungsi keputusan

Setiap keputusan yang diambil akan berefek kepada organisasi sehingga proses pengambilannya juga harus dengan hati-hati dan teliti. Pengambilan keputusan dapat dilakukan sendiri oleh pimpinan ataupun melalui diskusi dengan para karyawan.

Dapat kita ketahui bahwa keputusan dibagi menjadi dua jenis, yaitu sebagai berikut.²⁰¹

1) Keputusan terencana

Setiap organisasi memiliki aturan dan kebijakan yang bersifat organisasional. Kebijakan dan aturan yang ada dalam sebuah organisasi tidak lain adalah sesuatu yang terencana. Kebijakan ini menuntut para pemimpin untuk selalu memerhatikannya karena pemimpin merupakan ujung tombak dari sebuah organisasi.

2) Keputusan operasional

Keputusan operasional merupakan keputusan yang terkait dengan kehidupan organisasi sehari-hari. Keputusan operasional ini yang menentukan keefektifan keputusan terencana di atas. Maka, keputusan yang diambil oleh pemimpin di

²⁰⁰*Ibid.* h. 74

²⁰¹Syafaruddin, *Manajemen Lembaga*, h. 57.

setiap organisasi yang dipimpinnya haruslah saling bersinergi tidak boleh tumpang tindih karena ini menyangkut dengan masa depan dan keberlangsungan sebuah organisasi.

Adapun dari segi masalah yang sedang dihadapi pengambilan keputusan itu mencakup yaitu:²⁰²

a) Keputusan yang terprogram (*Programmed decision*)

Keputusan seperti ini terjadi karena diketahuinya sumber masalah secara jelas serta informasi yang diperoleh akurat dan terpercaya maka pengambilan keputusan pun dapat dilakukan dengan bijaksana.

b) Keputusan yang tidak terprogram (*Non-programmed decision*)

Kebalikan dari keputusan terprogram keputusan ini terjadi karena sumber masalahnya tidak diketahui secara jelas dan data informasinya masih simpang siur sehingga keputusan diambil tanpa diketahui dengan jelas permasalahannya.

Begitu pula ada juga yang membagi keputusan kepada dua jenis yaitu pertama, keputusan administratif, merupakan keputusan yang bersifat administrasi. Kedua, keputusan strategis, yaitu keputusan yang diambil berkaitan dengan tujuan (*goal*). Keputusan strategis bersifat jangka panjang dan berfungsi sebagai pegangan dalam keputusan administratif.²⁰³

Setiap jenis keputusan yang diambil oleh pimpinan akan menentukan kepemimpinannya dalam berorganisasi. Karena setiap keputusan ada fungsinya, sebagaimana dikatakan bahwa fungsi keputusan ada beberapa, yaitu:

- 1) Sebagai tolak ukur atas semua kegiatan yang terarah dan terencana baik secara individu maupun komunitas;

²⁰²*Ibid.* h. 58.

²⁰³*Ibid.*, h. 58.

- 2) Sebagai penentu masa depan, keputusan ini bersifat jangka panjang maka efeknya akan terlihat di masa depan walaupun tidak pasti akan hadirnya. Oleh karena itu, keputusan yang diambil ini harus benar-benar penuh perencanaan dan hati-hati.²⁰⁴

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa keputusan memiliki jenjang yang berhubungan dengan tingkat pengambil keputusan (*top manager, middle manager, low manager*). Semakin tinggi tingkat pengambil keputusan, semakin strategis keputusan yang dihasilkan. Selain itu, keputusan juga berfungsi untuk melakukan peramalan (*forecasting*) terhadap efektivitas perencanaan.

Pengambilan keputusan merupakan kegiatan yang selalu kita jumpai dalam setiap kegiatan kepemimpinan. Bahkan dapat juga dikatakan, bagaimana cara pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang pemimpin menunjukkan bagaimana gaya kepemimpinannya. Dengan demikian, pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang turut menentukan proses dan tingkat keberhasilan kepemimpinan itu sendiri.

Pengambilan keputusan pendidikan yang berhubungan dengan seluruh potensi secara optimal mulai dari tenaga kependidikan, peserta didik, proses pembelajaran, sarana pendidikan, keuangan dan termasuk hubungannya dengan masyarakat merupakan langkah yang tepat dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan. Dikatakan tepat karena seluruh potensi di atas merupakan beberapa aspek yang harus dikelola dengan baik dalam lembaga pendidikan. Aspek-aspek tersebut mampu menggiring pada pencapaian mutu.

²⁰⁴*Ibid. h. 59*

Sistem pengambilan keputusan yang diambil di madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam hendaknya menggambarkan kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin.

Keputusan partisipatif atau keputusan yang diambil dengan melibatkan anggota organisasi/personalia lembaga pendidikan Islam akan melahirkan keputusan yang memiliki kekuatan untuk dijalankan. Hal demikian dikarenakan adanya keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan akan memberikan tanggung jawab moral bagi yang terlibat dalam pengambilan keputusan.

Menurut Arroba ada beberapa hal yang dapat menjadi faktor pengambilan keputusan, yaitu:²⁰⁵

- (1). Adanya informasi terkait persoalan yang terjadi
- (2) Faktor latar belakang pendidikan
- (3) Kepribadian
- (4) Penempatan/pengalaman diri
- (5) Culture

Kepala sekolah dan guru selaku seorang pemimpin yang akan menentukan sumber daya yang mereka miliki (*input*) dapat diproses melalui cara tertentu (proses/transformatasi) yang akan menghasilkan *output* atau lulusan sekolah. Gaya profesional kepala madrasah

²⁰⁵ Arroba, T. 1998. *Decision making by Chinese-US*. *Journal of Social Psychology*. 38, hlm 102 – 116

sebagai manajer di lapangan sangat menentukan mutu pendidikan. Termasuk di dalam kemampuan di lapangan yang harus dimiliki oleh kepala madrasah adalah kemampuan mengambil keputusan.

4. Pengendalian dalam Kepemimpinan

Hubungan antar individu jelas ada dalam sebuah kepemimpinan. Hubungan antar individu itu bersifat manusiawi dan lahiriah antara seorang pemimpin dengan yang dipimpinnya. Begitu juga halnya hubungan yang terjalin tersebut janganlah hanya sekadar hubungan yang berdasarkan keperluan kerja melainkan karena memang keperluan kita sebagai makhluk sosial.

Setiap pemimpin mempunyai sikap mampu mengendalikan apa yang diinginkannya karena dia memiliki wewenang dan kekuasaan, itu juga merupakan fungsi manajemen yang dimilikinya. Maksud dan tujuan pemimpin mengendalikan setiap karyawannya adalah untuk dapat bekerja sama dengan program kegiatan yang sudah direncanakan sehingga setiap program kerja dapat direalisasikan dengan baik. Tetapi harus diketahui juga seorang pimpinan tidak boleh sewenang-wenang mengendalikan para karyawannya karena bukannya menjadi teman kerja sama tetapi akan menjadi musuh dalam selimut.

Kemampuan mempengaruhi, mengelola dan membina para karyawan sangat mempengaruhi kegiatan pengendalian yang dilakukan pemimpin yang tujuannya adalah untuk menyatukan ide dan pikiran setiap karyawannya.

Ada beberapa fungsi pengendalian dalam kepemimpinan yaitu:

- a. Dengan pengendalian akan ditemukan perilaku menyimpang dan dapat membuat yang harus dihapus dan menciptakan mutu terbaik
- b. Dengan pengendalian akan timbul siklus yang cepat dan tepat
- c. Dengan pengendalian akan memudahkan setiap kerja tim.²⁰⁶

Harus diketahui juga bahwa setiap akan mengendalikan suatu hal dalam setiap permasalahan diskusi atau musyawarah sangat diperlukan karena itulah fungsinya kebersamaan yang memiliki tujuan-tujuan, tujuan tersebut antara lain yaitu:

- a. Pengumpulan informasi baik berupa ilmu pengetahuan, ide, saran, fakta lapangan dalam melakukan program kerja
- b. Evaluasi terhadap program kerja yang telah disiapkan
- c. Pemecahan masalah yang ada di organisasi
- d. Penyampain informasi kepada setiap elemen yang ada di organisasi baik berupa arahan, bimbingan dan instruksi.
- e. Menghindari jurang pemisah antara pemimpin dan sesama anggota organisasi.

Setiap pemimpin bisa saja dihadapi dengan banyak permasalahan baik dengan anggota organisasi ataupun dengan orang lain. Permasalahan itu bisa saja terjadi dalam hal membina dan mengembangkan kemampuan anggota organisasi. Dalam hubungan manusiawi yang efisien sudah sepantasnya seorang pemimpin mengontrol dan memotivasi anggotanya ketika melakukan setiap kegiatan. Karena dengan adanya kegiatan atau program maka bentuk kerja sama akan terwujud, apabila kegiatan yang mau dilaksanakan tidak ada tentunya kerja sama tidak akan pernah ada.

Robbins menyatakan ada beberapa kemungkinan yang mempengaruhi kepemimpinan yaitu:²⁰⁷

²⁰⁶ M.Munir, Wahyu Ilaihi, *Manajemen Dakwah*, (Jakarta: Kencana, 2006), h.178

²⁰⁷ Robins, Stephen P. *Prilaku Organisasi*, terjemahan Hadyana Pujatmaja. (Jakarta: Prenhalindo, 2002), h. 47

- (1) Hubungan antara pemimpin dan anggota yang meliputi rasa kepercayaan, keyakinan terhadap satu sama lainnya.
- (2) Adanya program yang berstruktur dan tidak berstruktur.
- (3) Wewenang dan kekuasaan yang dimiliki meliputi kewenangan untuk merekrut pegawai, memecat pegawai, mendisplinkan pegawai, mempromosikan pegawai dan mengatur kenaikan gaji para pegawai.

Pengambilan keputusan disebut juga dengan melakukan pertimbangan terhadap suatu hal. Pertimbangan itu adalah suatu proses mengidentifikasi fakta, data, teori ataupun informasi sehingga didapatkan sebuah simpulan yang paling baik di antara banyaknya simpulan yang dihasilkan.

Kotler menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan antara lain:²⁰⁸

- a) Faktor Budaya, peran budaya serta kelas sosial
- b) Faktor sosial, yaitu status di masyarakat
- c) Faktor pribadi, kehidupan kepribadian individu
- d) Faktor Psikologis, meliputi semangat dan keilmuan individu

Selanjutnya, untuk memutuskan suatu perkara atau pengambilan keputusan itu adalah hak yang dimiliki pemimpin tanpa ada yang bisa melarangnya walaupun para pegawainya sekalipun. Tetapi pimpinan juga dapat melimpahkan kewenangan pengambilan keputusan itu kepada orang yang dikehendaknya misalnya kepada pimpinan yang setingkat dibawahnya. Perwujudan pengambilan keputusan itu dapat kita lihat pada setiap kegiatan organisasi yang dilaksanakan.

²⁰⁸ Kotler, Philip. *Manajemen Pemasaran*. Edisi Kesebelas. Jilid 1 dan 2. (Jakarta: PT Indeks, 2003) h. 98

Begitu halnya juga dengan orang yang menerima wewenang dari atasan, ia harus cakap dan mengerti mana keputusan yang layak diberikannya untuk dilaksanakan tidak boleh asal memberikan keputusan tanpa cermat dan teliti. Pemberian wewenang oleh atasan juga harus jelas kepada siapa, tidak semua orang berhak untuk diberikan kekuasaan dan wewenang, pimpinan harus selektif dalam memilih di unit dan jenjang mana wewenangnya diberikan agar tidak terjadi kericuhan yang nantinya akan memperburuk citra organisasi.

Engel, Blackwell, dan Miniard mengatakan lingkungan hidup, kepribadian individu serta psikologi seseorang merupakan faktor terbesar dalam menentukan pengambilan keputusan.²⁰⁹ Di samping itu seorang pemimpin dalam memberikan wewenang atau kekuasaan pada orang lain harus juga disertai dengan memberi tanggung jawab tujuannya agar si penerima wewenang tidak semena-mena melakukan segala keinginannya yang bertolak belakang dengan tujuan organisasi.

Selanjutnya, terdapat manfaat yang diperoleh dari pemberian wewenang kepada orang lain karena itu akan mewujudkan keefektifan kepemimpinan, manfaat itu yaitu:

- a. Pimpinan mempunyai kesempatan hal lain untuk keberlangsungan organisasinya.
- b. Setiap ada perintah pelaksanaan kegiatan/tugas dapat diberiakn kepada orang-orang yang ahli dalam melaksanakannya.
- c. Keputusan yang dihasilkan dapat digunakan secara tepat tanpa ada kekhawatiran yang berarti.
- d. Memperluas ruang berekspresi dan meningkatkan dedikasi diri para anggota karena setiap anggota mempunyai kesempatan yang sama dalam mengembangkan organisasi.

²⁰⁹ JF Engel, RD Blackwell, dan Miniard, P. W. 1994. *Perilaku Konsumen*, (Jakarta: Bina Rupa, 1994), h. 54

- e. Memotivasi setiap anggota untuk teruk aktif dan kreatif dalam mengembangkan potensi diri.
- f. Dapat bekerja dengan sendirinya tanpa menunggu perintah atasan
- g. Ketika pimpinan berhalangan hadir tidak menjadikan motivasi kerja menjadi lemah.
- h. Pimpinan mempunyai kesempatan untuk mempersiapkan pemimpin selanjutnya yang akan menggantikan dirinya.

Beberapa uraian di atas menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dalam kepemimpinan dimulai dari pengetahuan sebelum mengalami permasalahannya, walaupun tidak dipungkiri juga proses pengalaman juga penting dalam pengambilan keputusan.

Allah swt berfirman dalam surat Al-Hujurat ayat 13 bunyinya sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعْرِفُوا ۚ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

Artinya: Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa di antara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal.

Dari firman Allah di atas dapat penulis simpulkan bahwasanya Allah menciptakan manusia hidup berpasang-pasangan, bersuku dan berbangsa. Hal ini karena manusia memiliki sifat manusiawi yaitu saling mengenal dan saling peduli dengan sesama. Dengan cara ini pula manusia meminta rahmat kepadanya, melalui kasih sayang dengan sesama akan timbul ketakwaan kepada sang maha pencipta.

Dalam islam seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab besar untuk menjalin keeratan antar sesamanya baik pada bidang ibadah maupun dalam semua lini aspek

kehidupan. Tanggung jawab ini semakin besar adanya karena hakikatnya orang islam itu adalah saudara. Walaupun berbeda suku bangsa dan bahasa, berbeda status sosial ekonomi, berbeda pekerjaan, berbeda kulit dan warna tetaplah apabila seagama kita adalah saudara.

Keeratan yang terjalin antara pemimpin dan bawahannya adalah keeratan yang bersifat manusiawi dan mendapat ridha Allah. Alangkah buruknya apabila seseorang menggunakan kewenangannya sebagai pimpinan untuk mempersulit kinerja orang lain. Apalagi tugas yang dikerjakan tersebut sesuai tuntunan syariat islam. Maka sudah seharusnya bagi kita semua untuk memilih seorang pimpinan yang beriman dan bertakwa kepada Allah, sehingga dia merasa takut gerak geriknya dikontrol Allah swt. sehingga pimpinan tersebut dapat mengontrol hubungan yang efektif dengan sesama anggotanya di organisasi. Allah juga telah memberikan peringatan kepada manusia melalui surat Ali Imran ayat 18 yaitu:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا أَوْلِيَاءَ دُونَكُمْ وَلَا عِلَاقَةً يُحِبُّونَ مَا يَكْفُرُونَ وَلَا يَكْفُرُونَ لَكُمْ فِيهِمْ عِلَاقَةٌ كَلَّا تَتَّقُونَ
يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الْيَهُودَ وَالنَّصَارَةَ أَوْلِيَاءَ هُمُ أَوْلِيَاءُ الْكُفَرِ إِنَّ الْفِئْتَانِ مِن دُونِهِمَا
فِي يَدَيْكَ فَتَقَاتِلْهُم بِقُوَّةٍ لَّئَلَّامَهُم بِجُنَاحِهِمْ ذَوَّبَهُمُ اللَّهُ فَذَلِكُمْ أَكْبَرُ

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu ambil menjadi teman kepercayaanmu orang-orang yang di luar kalanganmu (karena) mereka tidak henti-hentinya (menimbulkan) kemudharatan bagimu. Mereka menyukai apa yang menyusahkan kamu. telah nyata kebencian dari mulut mereka, dan apa yang disembunyikan oleh hati mereka adalah lebih besar lagi. sungguh telah Kami terangkan kepadamu ayat-ayat (Kami), jika kamu memahaminya.

Dari ayat di atas Allah dengan jelaskan menyatakan kita harus berhati-hati dalam memilih teman untuk dijadikan sebagai panutan atau pemimpin. Hal ini juga berarti hanya di antara orang-orang yang beriman lah sebuah hubungan yang efektif akan terjalin tanpa adanya maksud dan tujuan yang terselubung. Seorang pemimpin yang beriman tidak akan menyusahkan para bawahannya dengan segala tindakan arogansinya, tetapi dia akan menjadikan setiap bawahannya merasa nyaman dan aman bekerja sama dengannya

Keeratan hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahannya dalam sebuah organisasi sangatlah penting mengingat *hablum-minannas* merupakan prinsip pokok dalam setiap kegiatan. Baiknya hubungan antara pimpinan dan bawahan dapat mewujudkan kemampuan seorang pemimpin dalam mengkoordinir bawahannya dan memperlakukan bawahannya

Hubungan yang manusiawi sangat berpengaruh pada dinamika sebuah organisasi, karena ia merupakan perwujudan dari suksesnya sebuah kepemimpinan. Ada dua bentuk hubungan manusiawi yaitu:

a. Hubungan Manusiawi Efektif (positif)

Dalam hubungan manusiawi efektif ini adanya interaksi antar sesama manusia yang membawa kepada keadaan yang menggembirakan. Hubungan ini juga mendorong anggota di organisasi untuk ikut berpartisipasi pada setiap tahapan kegiatan sehingga dia merasa bahwa dirinya adalah bagian dari organisasi bukannya orang lain. Ini ditandai dengan kemauan untuk memberikan sumbangsih ide, pikiran dan waktu dan juga ikut merasa bertanggungjawab untuk mewujudkan cita-cita organisasi.

b. Hubungan Manusia Tidak Efektif (Negatif)

Hubungan ini adalah kebalikan hubungan manusia yang efektif dimana dalam hubungan ini tidak ada interaksi yang menggembirakan bahkan terkesan menjauh antar sesama manusianya. Begitu juga halnya dalam kepemimpinan dalam hubungan ini tidak adanya rasa tanggung jawab kepada organisasi dan menganggap dirinya bukan bagian dari organisasi sehingga ia menolak untuk ikut serta menyukseskan segala kegiatan yang sedang berjalan. Sumbangsih ide dan pikiran tidak pernah diberikan demi kemajuan organisasi begitu juga dalam hal kerja sama tidak pernah mau bekerja secara kelompok maupun secara individual.

Sehingga dapat kita simpulkan bahwasanya hubungan manusiawi yang efektif akan menghasilkan kepemimpinan yang efektif juga. Maka seorang pemimpin dituntut untuk dapat menjadikan hubungan yang efektif dalam organisasinya. Seorang pemimpin juga harus dapat memperlakukan bawahannya selayak dan sederajat dengannya, bawahan bukanlah pesuruh yang semena-mena bersikap kepadanya tetapi bawahan adalah partner terbaik untuk bekerja sama.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian menurut Arikunto adalah metode atau cara mengadakan penelitian.²¹⁰ Penelitian ini tergolong penelitian kualitatif. Ciri khas Kualitatif lebih pada “deskripsi, analisis, persepsi, fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan serta pemikiran orang secara individu maupun kelompok”

²¹⁰ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. (Jakarta: PT Reneka Cipta, 2002), h. 23

Penelitian kualitatif adalah suatu penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok.²¹¹

Fokus kajian ini lebih pada mencoba mendeskripsikan *leadership* MUQ dalam berbagai fenomena yang muncul dalam upaya membangun budaya organisasi. Hal ini merupakan suatu proses, Bafadal menyatakan bahwa “proses itu sebaiknya didekati secara kualitatif”. Kemudian “Pendekatan kualitatif digunakan untuk mengungkapkan data deskriptif dari informan tentang apa yang mereka lakukan, rasakan, dan yang mereka alami terhadap fokus penelitian”.²¹²

Organisasi madrasah dimana di dalamnya ada interaksi antara individu, yaitu kepala madrasah yang memiliki bawahan (guru dan pegawai) menjadi fokus kajian disertasi ini.

Tujuan disertasi terkait dengan *leadership* kepala MUQ Kota Langsa dalam membangun budaya organisasi. MA Umulul Qur'an merupakan Madrasah yang berlandaskan Agama Islam yang bernaung dibawah Kementerian Agama yang dikelola oleh yayasan Bustanul Ulum dan seluruh warga sekolahnya (guru, pegawai, siswa, dan masyarakat yang mendukungnya) adalah Muslim.

Menurut Yin studi kasus lebih berciri khas pada pertanyaan bagaimana (how), mengapa (why) dan apakah (what). Pertanyaan *what* lebih fokus pada mengetahui (deskripsi), pertanyaan *how* lebih pada “memperoleh pengetahuan” dan *why* mengapa

²¹¹ Nana Syaodih Sukmadinata. *Metode Penelitian Pendidikan*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), h. 60

²¹² Bafadal, I. 1995. *Proses Perubahan di Sekolah: Studi Multisitus pada Tiga Sekolah Dasar yang Baik di Sumekar*. Disertasi tidak diterbitkan. PPS IKIP Malang: Malang.

untuk “menghasilkan pengetahuan”. Pernyataan “Bagaimana” dan “mengapa” lebih difokuskan oleh Robert K Yin, hal ini lebih tepat untuk melahirkan pengetahuan dan juga akan menentukan arah strategi yang akan digunakan untuk memperoleh data.²¹³

Oleh karena itu, pertanyaan penelitian penulis gunakan dengan “bagaimana”. Berkaitan dengan metode yang penulis gunakan mungkin data yang diperoleh lebih akurat dan otentik. Hal ini disebabkan penulis berinteraksi langsung dengan narasumber/informan untuk mewawancarainya dan berdialog secara mendalam.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan pada MA Ulumul Qur'an Kota Langsa, Kegiatan penelitian atau pengumpulan data empiris pada objek penelitian berlangsung selama 3 tahun dari 2017 sampai bulan Desember 2019.

C. Sumber Data

Sebagaimana Arikunto, sumber data meliputi 3 P, yaitu: Person, *Places*, Paper.²¹⁴ *Person* Kepala dan wakil Madrasah, Tokoh masyarakat, santri, staf perpustakaan, komite. *Places*, menggambarkan fenomena Madrasah Aliyah Swasta Ulumul Qur'an. Misalnya kondisi sarana prasarana, dalam bentuk berbagai jenis ruangan. *Paper*, berupa data teks meliputi sejumlah literatur untuk kajian teori, dokumentasi evaluasi, dokumentasi

²¹³ Robert K Yin,. 1994. *CASE STUDY RESEARCH Thousand Oaks*, London, (New Delhi: SAGE Publications, 1994), h. 21

²¹⁴ Ibid..h. 129.

penelitian terdahulu, jurnal ilmiah pendidikan, dan hal-hal terkait dengan Madrasah Aliyah Swasta Ulumul Qur'an.

D. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data ini menggunakan beberapa tahapan yaitu:

1. Pengamatan Terlibat (Observasi-Partisipatif)

Observasi merupakan format yang melakukan kunjungan ke lapangan. Lembaran ini memuat daftar item berbagai aspek tentang data dan informasi yang akan digali. Bungin menyatakan bahwa "Observasi atau pengamatan adalah kemampuan seseorang untuk menggunakan pengamatannya melalui hasil kerja pancaindra mata serta dibantu dengan panca indra lainnya".²¹⁵

Dalam hal ini penulis menggunakan teknik observasi partisipatif, dimana peneliti menjadi peserta dalam kegiatan-kegiatan kelompok yang akan diteliti.²¹⁶ Observasi Partisipatif dengan cara ikut serta dalam aktivitas di madrasah, sehingga peneliti dapat secara langsung melakukan pengamatan.

Data yang diperoleh melalui observasi partisipatif meliputi:

- 1) Keadaan pesantren seperti lingkungan sekitar pesantren,
- 2) Proses interaksi sosial di Madrasah Aliyah Swasta Ulumul Qur'an. Dengan teknik ini akan mendapatkan gambaran budaya yang berkembang saat ini, dan
- 3) Mendapatkan gambaran mengenai gaya kepemimpinan kepala madrasah dan akan melihat faktor pendukung dan penghambat internalisasi budaya organisasi.
- 4) Upacara kenaikan bendera dan upacara keagamaan lainnya.
- 5) Ikut serta dalam rapat Madrasah Aliyah ulumul qur'an

²¹⁵ Burhan Bugin, *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya*, (Jakarta: Kencana Prenama Media Group, 2010), h. 115

²¹⁶ Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan; Kompetensi dan Praktiknya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h. 159

6) Mengamati motto yang terpasang pada dinding madrasah

Sifat positif tentang teknik observasi partisipatif itu adalah bahwa peneliti lebih gampang diterima, orang yang mau diobservasi menjadi lebih terbuka, kelompok dapat diobservasi dalam lingkungan yang *natural* dan peneliti mampu memperdalam budayanya serta mengembangkan pengertian yang lebih lengkap mengenai interaksi sosial di MUQ Langsa.

2. Wawancara mendalam (*Depth interview*)

Sebagai peserta kegiatan sehari-hari Madrasah Aliyah Swasta Ulumul Qur'an, teknik-teknik wawancara yang paling banyak digunakan adalah wawancara non-formal karena sifatnya *flexibal*, bebas terpimpin, lebih terbuka dan memang lebih cocok untuk suasana santai yang sering peneliti alami. Wawancara ini mengacu pada garis-garis besar dari pedoman wawancara penelitian.

Namun demikian, teknik wawancara formal juga digunakan dimana rancangan wawancara dipakai sehingga fokus pembicaraan telah di tentukan dengan jelas dan bisa diarahkan oleh peneliti untuk menghindari pembicaraan yang tidak bermanfaat. Selanjutnya wawancara informal juga digunakan untuk memperoleh data yang lebih luas.

Wawancara tersebut dilaksanakan kepada: Kepala sekolah, Waka kurikulum, Mudir, Ketua yayasan, Humas, Tenaga administrasi. Hal ini dilakukan untuk memperoleh data terkait dengan budaya organisasi:

- a. Aktualisasi nilai-nilai budaya organisasi mengembangkan budaya mutu; a) *academic excellent*; (1) *learning quality*, (2) *competitiveness*, (3) prestasi. b) *quality of management*; (1) *quality of service customer*, (2) nilai sistem dan taat asas, (3) reward-punishment, (4) kreativitas, (5) produktivitas. c) *Religious culture*; (1) nilai kesopanan, (2) nilai ketaatan, (3) nilai kedisiplinan, (4) nilai kejujuran, (5) nilai ruh al- jihad, (6) nilai keteladanan, (7) nilai sosial. d) entrepreneurship values, meliputi: (1) *life skills*, (2) kemandirian, (3) kreativitas, (4) motivasi sukses.
- b. Upaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi; a) artikulasi visi dan misi, b) menerapkan fungsi manajerial, c) pengembangan religious culture values, d) analisis kinerja guru dan pengukuran keberhasilan dengan prinsip continuous improvement P-D-C-A (plan, do, check, act).
- c. Dampak kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi; (a) kepala sekolah menggunakan pendekatan living tradition dan management quality control dengan prinsip supportive participative empowering habitualisasi, (b) model kepemimpinan yang visioner supportive participative berbasis excellent culture tradition management quality control, c) berdampak terhadap peningkatan prestasi; (1) peningkatan sistem mutu, (2) audit sistem MONEV (monitoring dan evaluasi), (3) sistem peningkatan mutu internal dan eksternal, (4) keterlibatan partisipasi masyarakat dan kepercayaan stakeholders, (5) peningkatan animo peserta didik (input).

3. Dokumentasi

Penelitian ini juga akan memanfaatkan data yang berbentuk dokumen tertulis seperti, data madrasah, program kerjasama antar lembaga, dan tulisan para *stakeholder* Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an. Foto-foto kegiatan, notulen rapat, agenda kegiatan madrasah dan buku tamu.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat diketahui bahwa yang dimaksud dengan dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan mengambil data tertulis melalui dokumen-dokumen ataupun tulisan-tulisan yang berhubungan dengan penelitian, adapun data tertulis melalui dokumen yang ingin peneliti kumpulkan adalah data kepemimpinan kepala sekolah Madrasah Aliyah Ulumul Quran terkait dengan model kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan budaya religius di Madrasah Aliyah Ulumul Quran Langsa. Data yang akan digali dari teknik dokumentasi adalah;

- a. Profil Madrasah Aliyah Ulumul Quran.
- b. Visi dan Misi Madrasah Aliyah Ulumul Quran
- c. Keadaan pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Ulumul Quran.
- d. Keadaan peserta didik tiga tahun terakhir di Madrasah Aliyah Ulumul Quran.
- e. Keadaan sarana dan prasarana di Madrasah Aliyah Ulumul Quran.
- f. Program pengembangan Madrasah Aliyah Ulumul Quran
- g. Struktur organisasi Madrasah Aliyah Ulumul Quran

E. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah suatu teknik yang digunakan untuk mengolah hasil penelitian guna memperoleh kesimpulan. Sebagaimana dipaparkan di atas, bahwa peneliti sebagai instrumen kunci, sejak desain, pengumpulan data dan menganalisis data sehingga laporan data. Analisis data dalam metode kualitatif bersifat induktif, berdasar fakta-fakta yang ditemukan di lapangan dan akhirnya dibangun menjadi hipotesis atau teori dan hasil penelitian lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Dalam analisis kualitatif Berkenaan dengan analisis data, Bogdan menyatakan bahwa *“Data analysis is the process of systematically searching and arranging the interview transcripts, fieldnotes, and other materials that you accumulate to increase your own understanding of them and to enable you to present what you have discovered to others”*.

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.²¹⁷

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Akan tetapi analisis data lebih banyak difokuskan selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data.

²¹⁷ *Ibid*, h. 334.

Miles dan Huberman, mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh. Peneliti akan menggunakan konsep Miles dan Huberman dalam analisis data, yaitu *analysis interactive models*, yang dimulai data *collection*, and *timing*, *reduction*, *data display*, and *analysis hingga conclucin*.²¹⁸

Setiap data yang terkumpul, direduksi, disajikan (*display*), kemudian ditarik kesimpulan. Dan model analisis menurut Milles dan Huberman,²¹⁹ adalah sebagai berikut:

1) Data *Reduction* (Reduksi Data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan menyisihkan yang tidak berkaitan. Data yang direduksi akan memberi gambaran yang jelas, mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya. Dengan reduksi, kita dapat merangkum, mengambil data yang pokok dan penting, membuat kategorisasi. Reduksi data ini berkelanjutan terus-menerus selama kegiatan penelitian. Sebagaimana digambarkan di atas, proses ini menitik pada masalah yang telah dipetakan.

2) Data *display* (penyajian data)

Jika dalam penelitian kuantitatif, penyajian data dilakukan dalam bentuk tabel, grafik, pie chart, pictogram dan lain-lain. Maka dalam penelitian kualitatif data bisa dilakukan dalam bentuk uraian, singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flow we hart* dan sejenisnya.

²¹⁸ Matthew B. Milles dan A. Michael Hubberman, *Qualitative Data Analysis Second Edition* (London and New Delhi Sage Publications International Education and Profesional Publisher, Thousand oaks, 1994), h.10-12.

²¹⁹ *Ibid*, h.12.

Miles and Huberman (1984) *the most frequent form of display data for qualitative research data in the past has been narrative text*”, Penyajian data dalam kualitatif dalam uraian teks yang bersifat naratif. Data yang ada diorganisir dan dipaparkan sesuai dengan kerangka kesimpulan.

Kesimpulan dalam kualitatif lebih diharapkan untuk memperoleh penemuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan bisa berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya nampak remang-remang, tetapi setelah diteliti menjadi jelas dan terang. Temuan juga berupa hubungan sebab akibat atau interaktif, hipotesis atau teori.

Teknik analisis data adalah untuk menjamin bahwa semua data yang diamati dan diteliti peneliti relevan dengan apa yang sesungguhnya ada dalam kenyataan yang sebenarnya dan memang terjadi. Menurut Moeleong ada beberapa kriteria yang dapat dilihat pada teknik keabsahan data penelitian kualitatif, yakni:

1. Kredibilitas

Kredibilitas atau penerapan derajat kepercayaan pada dasarnya menggantikan strategi validitas internal dan nonkualitatif. Fungsi dari kredibilitas; pertama, penemuannya dapat dicapai, kedua, mempertunjukkan kredibilitas hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti. Kriteria kredibilitas dapat diperiksa dengan beberapa teknik pemeriksaan antara lain;

a. Perpanjangan Penelitian

Dengan perpanjangan penelitian, keikutsertaan peneliti pada latar penelitian memungkinkan kredibilitas terhadap data yang dikumpulkan, karena peneliti dapat

mempelajari fenomena dari sebuah kasus, dapat menguji ketidak benaran informasi dan juga peneliti dapat memperdalam informasi dari responden.

b. Triangulasi

Teknik triangulasi ada empat yaitu teknik triangulasi dengan sumber, metode, penyidik, dan teori. Teknik triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pemeriksaan melalui sumber lainnya. Teknik triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik kredibilitas data sesuai informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat berbeda, hal ini dicapai dengan jalan: (1) Membandingkan hasil data observasi di lapangan berupa pengamatan, baik secara langsung kepada subyek penelitian maupun secara tidak langsung dengan informan dengan data-data hasil wawancara di lapangan dengan subyek penelitian; (2) Membandingkan data-data hasil wawancara, baik secara subyek penelitian atau informan dengan suatu dokumen yang didapat dari penelitian tersebut; (3) Membandingkan data yang diperoleh dari informan dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa. Triangulasi ini dilakukan oleh peneliti untuk menyimpulkan keabsahan informasi tentang model kepemimpinan kepala Madrasah dalam pengembangan budaya Organisasi di Madrasah Aliyah Ulumul Quran Langsa.

c. Transferabilitas

Transferabilitas atau keteralihan dilakukan seorang peneliti dengan mencari dan mengumpulkan data kejadian empiris dalam konteks yang sama. Dengan demikian, peneliti bertanggung jawab untuk mengumpulkan data deskriptif secukupnya. Standar transferabilitas merupakan pertanyaan empiris yang tidak dapat dijawab oleh peneliti

kualitatif sendiri, melainkan dijawab dan dinilai oleh pembaca laporan penelitian. Dalam prakteknya peneliti meminta kepada rekan akademisi dan praktisi di bidang pendidikan untuk membaca draf laporan penelitian ini dengan mengecek pemahaman mereka mengenai arah dalam penelitian ini terkait dengan model kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan budaya organisasi Madrasah Aliyah Ulumul Quran. Pada ranah ini, peneliti harus melakukan triangulasi untuk mengecek kebenaran dalam transferabilitas dalam penelitian ini.

d. Dependabilitas

Teknik ini menggunakan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Caranya dilakukan oleh auditor yang independen atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktivitas dalam melakukan penelitian terkait dengan model kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan budaya Madrasah Aliyah Ulumul Quran.

e. Konfirmabilitas

Konfirmabilitas atau menguji kepastian berarti menguji kebenaran hasil penelitian. Standar transferabilitas lebih terfokus pada audit kualitas dan kepastian hasil penelitian. Audit ini dilakukan bersama dengan audit kebergantungan. Dalam ranah ini penelitian dikatakan objektif apabila telah disepakati banyak orang terhadap pandangan, pendapat dan temuan penelitian tentang model kepemimpinan kepala Madrasah dalam pengembangan budaya organisasi di Madrasah.

Selanjutnya langkah yang digunakan peneliti dalam menganalisis data yang diperoleh dibagi menjadi lima langkah yaitu:

1. Mengorganisasi data. Cara ini dilakukan dengan membaca berulang kali data yang ada sehingga peneliti dapat menemukan data yang sesuai dengan penelitian dan membuang data yang tidak sesuai.
2. Membuat kategori, menentukan tema dan pola. Langkah kedua ini adalah menentukan kategori yang merupakan proses yang cukup rumit karena peneliti harus mampu mengelompokkan data yang ada kedalam suatu kategori yaitu kategori Kepedulian kepala madrasah, keteladanan, pengambilan keputusan dan membangun ukhuwan di lingkungan madrasah ulumul Qur'an.
3. Menguji hipotesis yang muncul dengan menggunakan data yang ada, setelah proses pembuatan kategori maka peneliti melakukan pengujian kemungkinan berkembangnya suatu hipotesis dan mengujinya dengan menggunakan data yang tersedia.
4. Mencari ekplanasi alternatif data. Proses berikutnya adalah peneliti memberikan keterangan yang termasuk akal data yang ada dan peneliti harus mampu menerangkan data tersebut didasarkan pada hubungan logika makna yang terkandung dalam data tersebut.
5. Menulis laporan. Penulisan laporan merupakan bagian analisis kualitatif yang tidak terpisahkan. Dalam laporan ini peneliti harus mampu menuiskan kata, frasa dan kalimat serta pengertian secara tepat yang digunakan untuk mendeskripsikan data dan hasil analisa.

F. Rencana Pengujian Keabsahan Data

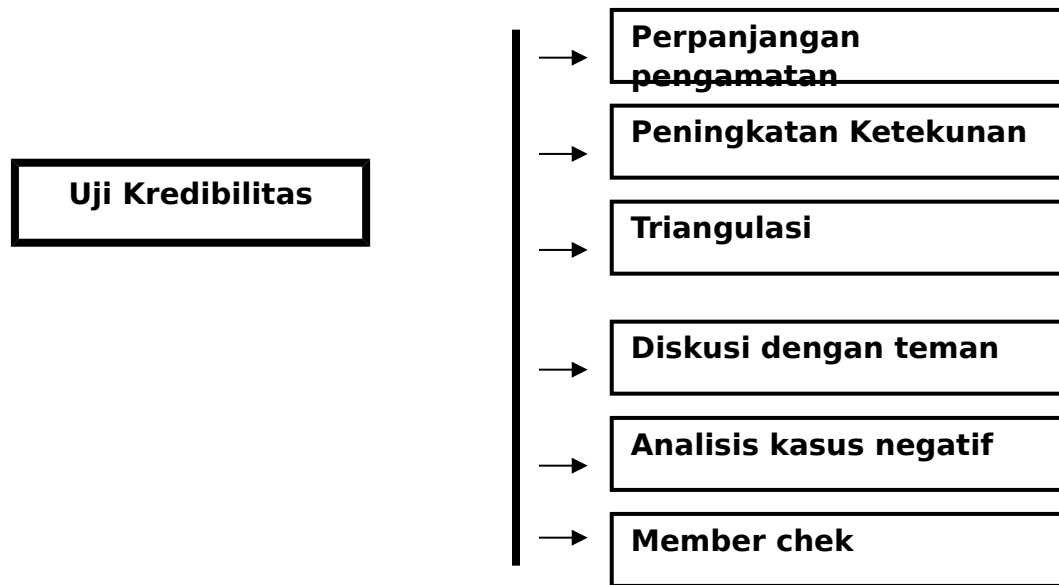
Dalam penelitian kualitatif kebenaran realitas data tidak bersifat tunggal, tetapi meluas, dan tergantung kualitas peneliti menginterpretasi fenomena yang sedang diobservasi. Uji keabsahan data meliputi uji kredibilitas data (validitas internal), uji dependabilitas (reliabilitas) data, uji *transferabilitas* (validitas external/ generalisasi) dan uji konfirmabilitas (obyektivitas).

1) Uji kredibilitas

Disebut juga kepercayaan terhadap data hasil penelitian. Proses untuk menguji kepercayaan data ini dilakukan antara lain dengan cara perpanjangan pengamatan, meningkatkan ketekunan, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, *member check*, dan analisis kasus negatif. Sebagai contoh, dikatakan valid bila tujuh orang peneliti pada obyek yang sama, memperoleh temuan yang sama, tidak berbeda dengan kenyataan sesungguhnya.

Tabel V

Uji Validasi



2) Pengujian *Transferabilitas*

Agar orang memahami data dan ingin mengaplikasikan hasil data penelitian kualitatif, maka peneliti niscaya membuat laporannya secara jelas, rinci, sistematis, untuk memperoleh kepercayaan. Apabila orang yang ingin mengaplikasikan hasil penelitian kualitatif tertentu, yang diawali dengan gambaran yang jelas, sebagaimana diutarakan di atas, sehingga hasil penelitian tersebut bisa tergolong memenuhi standar transferabilitas.

3) Uji Obyektivitas

Obyektivitas berkaitan dengan kecocokan atau kesesuai data satu dengan lainnya dari nara sumber. Data yang disepakati banyak orang disebut obyektif, dan memiliki kecenderungan valid, tetapi belum tentu valid.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Temuan Umum Penelitian

1. Sejarah Pendirian Madrasah Ulumul Qur'an

Madrasah Ulumul Qur'an (MUQ) didirikan untuk memenuhi tuntutan masyarakat akan adanya lembaga pendidikan yang mampu mendidik calon pemimpin umat yang juga mempunyai kemampuan sebagai ulama, saat itu para ulama dan masyarakat di Kecamatan-kecamatan di Aceh membangun Pesantren-pesantren di setiap kemukiman, hal ini

dilakukan guna memperbaharui pertumbuhan pesantren yang sejak masa penjajahan Belanda telah menjadi sarana mencetak kader pemimpin umat.

Upaya ini disahuti pemerintah melalui musyawarah Penguasa Perang dan Gubernur Aceh pada tahun 1957. Musyawarah ini melahirkan ketetapan yang salah satunya adalah perintah untuk mendirikan taman pelajar di masing-masing kecamatan. Untuk merealisasikan hal tersebut, pada tahun 1961 di Langsa ibu kota Kabupaten Aceh Timur, dipromotori oleh Letnan Kolonel Teungku Muhammad Noerdin, Penguasa Perang Daerah Tingkat II Aceh Timur, Teungku Hasan Tanjong Dama, Teungku Husen Berdan dan Teungku Hasan Saudara, didirikanlah sebuah pesantren yang diberi nama “Dayah Bustanul Ulum” yang terletak di Jalan Irian (sekarang Jalan Syiah Kuala) Desa Tualang Teungoh, dibangun di atas areal seluas 10.556 M².

Saat itu pada awal pendirian 1961, santri hanya terdiri dari pelajar SMP dan SMA yang hanya sekolah pada pagi dan siang saja. Sementara pembinaan santri untuk penempatan diri dengan ilmu agama dilaksanakan di malam hari sejak tahun 1968. Di samping itu juga ada pembinaan bagi muallaf selama satu tahun, mereka dibekali dengan pengetahuan agama.

Tahun 1972, Dayah Bustanul Ulum dilegalkan dalam bentuk Yayasan dengan nama "Yayasan Dayah Bustanul Ulum Langsa", Pemerintah Daerah Tingkat II Aceh Timur pun menunjukkan perhatiannya dengan membangun dua buah rumah permanent untuk guru di

Komplek Dayah Bustanul Ulum dan pada tahun berikutnya, menghadiahkan sebuah rumah beserta tanahnya seluas 20 x 35 M.

Pada tahun 1979 Yayasan Dayah Ulumul Qur'an membuka kursus Dakwah untuk memberikan pemahaman keagamaan bagi kaum Ibu-Ibu. Kursus tersebut diikuti oleh 140 peserta. Tahun 1981 kursus ini kembali dilanjutkan, namun diklasifikasi menjadi dua tingkat, tingkat I (satu) 80 orang dan tingkat II (dua) 23 orang.

Melihat kenyataan di atas Pemerintah Daerah Tingkat II Aceh Timur beserta Ulama dan masyarakat bermaksud membangun lembaga pendidikan, yang pelajarannya diasramakan, dididik dengan integrasi ilmu pengetahuan, optimalisasi pengawasan dan bimbingan yang maksimal. Selanjutnya peserta didik diberikan latihan-latihan agar terampil dalam mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang mereka peroleh dari Madrasah.

September 1980 dalam Seminar "Sejarah masuk dan Berkembangnya Agama Islam di Aceh dan Nusantara" menghasilkan sebuah rekomendasi: "Perlunya mendirikan suatu Pusat Studi Al-Quran". Ditambah lagi dengan amanat Presiden RI ke-2 (Soeharto) pada acara Pembukaan Musabaqah Tilawatil Qur'an tingkat Nasional ke-12 tahun 1981 di Desa Arafah Blang Padang Banda Aceh yang memberi ajakan "Marilah Sambil Menikmati Keindahan dan Seni Baca Al-Quran kita menghayati Isinya Sebagai Obor dan Pedoman Dalam Kehidupan Dunia dan Akhirat", maka pada akhir tahun 1981 atas kerja sama Pemda Aceh Timur, MUI Aceh Timur dan Kantor Depag Aceh Timur, didirikanlah Madrasah

Ulumul Qur-an (MUQ) yang kurikulumnya 50% Agama dan 50% pengetahuan umum, sistem lama yang berlaku di Dayah Bustanul Ulum diganti dengan baru yang lebih modern.

Semangat pendirian Madrasah ulumul Qur'an dengan tujuan:

- a. Ikut mencerdaskan bangsa, membentuk manusia paripurna kader penerus risalah Islamiyah dan kader pembangunan yang tangguh dalam melestarikan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.
- b. Membina generasi penerus menjadi intelektual yang berjiwa Islam.
- c. Membina kader ulama Ahlul-Qura wal Huffazh yang berpengetahuan/berpandangan luas dan terampil dalam hidup bermasyarakat untuk membangun Agama, Nusa dan Bangsa.
- d. Program pendidikan dilaksanakan 6 (enam) tahun dengan pendayagunaan waktu 24 jam, dengan target lulusan yang berkemampuan :
 - e. Mempunyai civil effect MTsN di kelas III dan MAN di kelas IV.
 - f. Dapat menghafal Al-Qur-an minimal 15 Juz.
 - g. Mampu berbahasa Arab dan Inggris serta Bahasa Indonesia dengan baik dan aktif untuk berkiprah menghilangkan isolasi diri dalam globalisasi kehidupan, di samping sebagai alat belajar ilmu pengetahuan dari sumber aslinya.

Tahun 1983 Madrasah Ulumul Qur-an dipindahkan ke lokasi baru yang terletak di pinggir jalan raya Banda Aceh-Medan, yaitu di Desa Alue Pineung Kecamatan Langsa, Kabupaten Aceh Timur (saat ini Kecamatan Langsa Timur Pemerintah Kota Langsa) lebih kurang tujuh kilometer sebelah Timur Kota Langsa, saat ini berstatus Terakreditasi dengan peringkat A, diasuh oleh sebuah Yayasan, yaitu Yayasan Dayah Bustanul Ulum.

Pada tahun 1986 didirikan Madrasah tingkat Aliyah yang dipimpin oleh seorang kepala Madrasah yang bernama Sufri Muris dan telah mengalami pergantian kepala dari masa kemasa. Sementara itu, perodesasi kepemimpinan terus berganti menjadi 6 orang

yaitu: Sufti Muris, Dr. Syamsu Nahar, MA., Drs. Muhammad MK, Drs. Muhammad Nasir., Samsuria, M.Pd, dan Jailani.S.Pd.²²⁰

Sejarah dari waktu ke waktu menunjukkan semangat keikhlasan, etos kerja, rasa persaudaraan dan peningkatan status lembaga terus dilakukan demi pengembangan lembaga pendidikan Dayah Ulumul Qur'an.

2. Letak Geografis

Madrasah Aliyah ulumul Qur'an Langsa secara tata letak terletak di daerah paling timur Wilayah Kota Langsa, kurang lebih 7 km kearah Timur memasuki wilayah Kota Langsa, situasi lingkungannya sangat mendukung sebagai tempat pembelajaran siswa-siswinya dengan situasi yang amat sangat tenang. Seiring dengan perkembangan dunia, membuat berbagai perubahan jalur transportasi yang menuju ke MA Ulumul Qur'an amat sangat mudah untuk di jangkau. Madrasah aliyah ulumul Qur'an terletak di jln. Banda Aceh-Medan Km. 447. Kecamatan Langsa Timur, Kota Langsa-Provinsi Aceh. Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an merupakan milik yayasan Dayah Bustanul Ulum Langsa.

Laharnya lembaga pendidikan Dayah Ulumul Qur'an dan berdirinya Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an telah mewarnai iklim masyarakat Aceh Timur, Aceh Tamiang dan Kota Langsa. Terbentuknya Pola pikir yang baru, tersedianya akses pendidikan yang

²²⁰ Dokumentasi MA Ulumul Qur'an Langsa

terjangkau oleh masyarakat dan semangat gotong royong masyarakat untuk membesarkan lembaga pendidikan Madrasah ulumul Qur'an.

3. Pendidik dan Tenaga kependidikan

Di asrama, para santri diasuh oleh pengasuh yang bertugas di setiap asrama yang berjumlah 49 orang dengan jumlah yang bervariasi untuk setiap asrama. Di madrasah para santri diasuh oleh 143 orang ustaz/ustazah.

Tabel VI
Jumlah Pegawai lainnya

No	Bidang-bidang	Jumlah
1	Kepala bagian	18 Orang
2	Tenaga Administrasi	18 orang
3	Pegawai pustaka	7 orang
4	Tenaga Keuangan	4 orang
5	Pegawai laboratorium	3 orang
6	Tenaga kesehatan	10 orang
7	Security	15 orang
Total		75 orang

Dari data tersebut di atas, tentu sudah mencukupi tenaga untuk pengembangan madrasah Aliyah Ulumul Qur'an. Di samping itu, semangat kerja ikhlas juga tertanam

dalam diri guru dan staf tersebut, hal ini dapat terlihat dari gaji atau honor yang diterima tidak terlalu besar, namun mereka tetap memiliki etos kerja yang tinggi.

4. Sarana dan Prasarana

Upaya meningkatkan kualitas hasil pendidikan MUQ juga dilengkapi dengan berbagai sarana dan prasarana yaitu : Madrasah Aliyah: 21 buah Ruang Belajar, 1 buah Kantor Kepala, 1 buah Kantor Guru, 1 buah Kantor Tata Usaha, Madrasah Tsanawiyah: 29 buah Ruang Belajar, 1 buah Ruang Kepala, 1 buah Ruang Guru & 1 buah Ruang Tata Usaha, Sekolah Menengah Kejuruan : 4 buah Ruang Belajar, 1 buah Ruang Kepala/Tata Usaha/Guru. Laboratorium IPA, Dakwah, Komputer serta Perpustakaan digunakan secara bersama oleh santri dari semua jenjang.

Selain itu MUQ juga memiliki 14 buah asrama biasa dan 50 buah asrama khusus (BTN), 1 buah Mesjid (Tahap penyelesaian 85 %), 1 buah Dapur Umum, 2 buah Poliklinik, 37 unit Rumah Pengasuh/Pamong Santri, 1 unit Gedung Sekretariat, 2 unit Kantin dan Waserda, 1 unit Warung Telekomunikasi, 1 buah Pos Security serta 1 buah Kantor Operasional Bank Syariah Mandiri (BSM). Untuk bidang olahraga MUQ menyediakan 4 unit lapangan volley, 2 unit lapangan basket, 4 unit lapangan badminton, 1 unit lapangan takraw, 1 unit lapangan tenis meja, 1 unit lapangan sepakbola.

Sarana prasarana di Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an tergolong baik. Tersediannya fasilitas sarana dan prasana menjadikan madrasah Aliyah Ulumul Qur'an dapat berprestasi ditingkat daerah dan nasional. Prestasi itu baik dari aspek akademik maupun non akademik.

5. Peserta Didik

Santri yang menuntut ilmu di pondok pesantren MUQ-YDBU Langsa berjumlah ± 1287 orang dengan perincian santri putra 555 dan 732 santri putri semuanya bermukim di pondok. Mereka tersebar di 2 lembaga pendidikan yang dikelola MUQ, santri-santri tersebut sebagian besar berasal dari luar Kota Langsa, bahkan ada yang datang dari luar Propinsi Aceh.

Tabel VII
Madrasah Aliyah

No	Kelas	Laki-laki	Perempuan	Total
1.	I	63	132	195
2.	II	66	82	148
3.	III	60	98	158
	Jumlah	189	312	501

Kemajemukan peserta didik telah menciptakan iklim yang positif yang mengarah pada asimilasi keragaman budaya. Sehingga dapat membentuk pola pikir peserta didik yang lebih terbuka, demokratis dan terhindarnya dari ego budaya masing-masing ke-daerahan.

6. Visi dan misi Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an

Dalam melaksanakan proses dan mencapai tujuan pendidikan di Madrasah Ulumul Qur'an tersebut berdasarkan visi dan misi Madrasah. Adapun visi dan misi tersebut adalah sebagai berikut:

Visi:

“Mewujudkan kader ulama Ahlul Qurra’ wal Huffadz yang menjadi pelopor dan pelaksana syariat Islam secara kaffah dan membentuk masyarakat Aceh yang madani sesuai Syariat Islam”

Misi :

- a. Memantapkan penanaman ‘*aqidah/akhlak al-karimah* dan sikap mental yang mengacu pada konsep *khairu ummah*;
- b. Mempunyai kemampuan untuk mendalami berbagai kitab ma’ruf yang berkembang di Dayah/Pesantren dan Lembaga Perguruan Tinggi Islam;
- c. Mampu berbahasa Arab dan Inggris secara aktif di samping berbahasa Indonesia dengan baik dan benar
- d. Mempunyai kesadaran dan kemampuan yang tinggi dalam memelopori gerakan pelaksanaan Syariat Islam secara kaffah;
- e. Mempunyai nilai prestasi yang tinggi di berbagai bidang studi sehingga dapat mempermudah anak didik untuk memasuki berbagai perguruan tinggi yang bergengsi, baik di dalam maupun di luar negeri;
- f. Mempunyai keterampilan untuk dapat hidup mandiri; menjadi kader agama dan pembangunan;
- g. Mempunyai Ijazah Madrasah Aliyah Negeri bagi yang mengikuti UNAS/UAM MAN;

Visi dan misi telah membentuk kedisiplan peserta didik untuk berlomba-lomba meningkatkan pemahaman ilmu agama, semangat untuk menjadi Da’I, menguasai bahasa Asing (Arab dan Inggris), terbentuknya sikap saling memahami antara siswa dengan siswa dan siswa dengan ustaz/ustazah.

7. Budaya Madrasah Ulumul Qur’an

Perkembangan Budaya organisasi di Madrasah Ulumul Qur’an di awal pendirian terus mengalami perkembangan.

a. Keteladanan

Keteladanan yang ditampilkan oleh pendiri madrasah ulumul Qur'an telah membentuk madrasah tersebut menuju kematangannya.

Keteladanan tersebut terlihat dari aspek kedisiplinan yang ditampilkan oleh salah satu pengurus yang bernama Zainuddin Sanan. Zainuddin sanan selalu menyempatkan waktunya untuk datang ke-madrasah Ulumul Qu'an. Walau saat itu beliau masih mengenyam pendidikan disalah satu perguruan tinggi di Banda Aceh.²²¹

Sementara itu, Ziad juga sering datang tengah malam untuk melakukan pengawasan di lingkungan Masrasah Ulumul Qur'an. Kehadiran beliau salah satunya mengecek santri yang pulang (tidak menginap di asrama). Saat beliau datang semua guru bergegas untuk bangun mengecek santri yang pulang/tidak nginap di asrama. Di samping itu beliau juga sering melaksanakan rapat untuk menentukan sikap bersama.²²²

b. Tenaga Pengajar

Tenaga pengajar Madrasah Ulumul Qur'an banyak alumni gontor dan luar negeri. Abu Azi merupakan salah satu alumni dari Makkah. Abu Azi memiliki dedikasi tinggi yang ditampilkan dengan selalu meluangkan waktu untuk siswa/i berkonsultasi berbagai hal. Maka tidak heran bila siswa/i yang sering berkonsultasi menuai prestasi yang mengembirakan.²²³

Selanjutnya, guru madrasah ulumul qur'an juga memiliki keahlian kaligrafi yang sangat gemilang seperti Abu Azi dan Syamsu Nahar. Disamping itu ada Uts. Suti Muris yang sudah mengajar 40 tahun lebih, sehingga mengajar sudah tidak lagi menggunakan kitab. Tenaga pengajar yang kompeten dalam bahasa Arab langsung di datangkan dari Arab.

²²¹ Wawancara dengan Sulaiman Ismail pada 1 Juli 2020

²²² Wawancara dengan Sulaiman Ismail pada 1 Juli 2020

²²³ Wawancara dengan Sulaiman Ismail pada 1 Juli 2020

Sementara guru bahasa Inggris juga langsung dari German dan Inggris yang bernama Simon Qolid.²²⁴

c. Budaya Merawat Bahasa

Semangat untuk berbahasa Arab di lingkungan madrasah sangat tinggi. Semangat itu di tampilkan oleh Ust Hasan Z. Beliau tidak terlalu fasih berbahasa Arab, namun tetap berbicara dengan bahasa Arab walau salah-salah.²²⁵

d. Ukhuwah/kebersamaan

Semangat kebersamaan pada awal perkembangan MUQ juga digagas oleh Ibu Haji. Saat itu ada satu kumpulan yang bernama (Serikat Tolong-menolong). Bentuk kegiatan Serikat Gotong royong ini di antaranya:

- 1) Bulan puasa pada saat siswa libur dan ada siswa yang tidak pulang makannya ditanggung oleh Ibu Haji dengan biaya sendiri.
- 2) Mengunjungi yang sakit dan meninggal.
- 3) Kekompakan guru. Bentuk kekompakan terlihat misalnya ada murid yang membayar kue 3, sementara makannya lebih dari 3.
- 4) Wisata religi. Guru-guru beli ikan/kambing dan dibawa ketempat wisata untuk makan bersama.
- 5) Para pendiri, Kepala Madrasah dan dewan guru ikut pengajian malam Jum'at

e. Keputusan

Strategi pengambilan Keputusan di Madrasah Ulumul Qur'an selalu diambil berdasarkan rapat bersama. Murid yang dikeluarkan selalu ada kartu kuning, hijau dan merah. Rapat tersebut di antaranya: rapat Asrama, rapat wali kelas, rapat pamong/koordinator pamong, juga rapat dengan wali murid dan tokoh masyarakat.

f. Komunikasi.

²²⁴ Wawancara dengan Sulaiman Ismail pada 1 Juli 2020

²²⁵ Wawancara dengan Sulaiman Ismail pada 1 Juli 2020

Komunikasi yang dilakukan oleh pendiri lebih pada persuasive (penyadaran), komunikasi dengan santun. Disamping itu, agar komunikasi positif antara madrasah dengan masyarakat yaitu salah satunya mengirim guru mengajar dimasyarakat tanpa memungut biaya. Madrasah juga menjalin kerjasama dengan pemerintah, Camat, Perangkat Desa, TNI/Polri, jurnalis dan warga setempat. Kerjasama ini juga dapat terbuka pintu rejeki bagi masyarakat setempat. Ada yang bekerja sebagai petugas kebersihan, Ibu-ibu jadi juru masak di dapur umum, berjualan di lingkungan madrasah dan ada juga yang berkerja sebagai pencuci pakaian.

8. Struktur Organisasi Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an Kota Langsa



B. Temuan Khusus Penelitian

1. Kepala Madrasah mengkomunikasikan visi dan misi dalam Pengembangan Budaya Organisasi

a. Komunikasi yang efektif kepala Madrasah

Kepala Madrasah sebagai seorang pemberi informasi merupakan sosok yang akan memberitahu semua kebutuhan pengembangan diri guru itu sendiri dan juga bagi peserta didik. Layanan komunikasi yang diberikan kepala madrasah kepada guru berbentuk berbagai bantuan baik kebutuhan individu guru maupun secara keseluruhan oleh guru di sekolah, kepala sekolah menuturkan sebagai berikut:

Komunikasi yang dibangun oleh kepala Madrasah Ulumul Qur'an (MUQ) Kota Langsa yaitu dengan mempengaruhi mereka agar mau bekerja dengan baik, mengajar dengan baik dan menjalankan disiplin guru dan tanggung jawab guru. Langkah ini dilakukan dalam rangka penguatan penanaman budaya organisasi.²²⁶

Komunikasi seperti ini tentu dapat memberikan keteraturan dalam kegiatan pelaksanaan belajar mengajar di Madrasah Ulumul Qur'an. Hal ini bertujuan agar terbentuknya nilai-nilai budaya organisasi di Madrasah Aliyah.

Di samping itu komunikasi kepala madrasah dalam meningkatkan profesional guru adalah dengan mensyaratkan intelektual, sikap dan keterampilan. Selain itu, guru profesional harus memiliki kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial; Komunikasi kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin guru adalah dengan menerapkan kepatuhan pada peraturan sekolah dalam bentuk kehadiran tepat waktu,

²²⁶ Hasil wawancara dengan kepala MA Ulumul Qur'an, Pada 10 September 2019

mengajar sesuai dengan perencanaan pembelajaran, dan menyusun perangkat pembelajaran seperti rincian minggu efektif, RPP, program tahunan, program semester, dan kriteria ketuntasan minimal; dan Komunikasi kepala sekolah dalam meningkatkan tanggung jawab guru yaitu dengan melaksanakan tugas pokok guru yang meliputi: sebagai pengajar, pembimbing, administrator kelas, pengembangan kurikulum, pengembangan profesi dan membina hubungan masyarakat.²²⁷

Peningkatan intelektual dan keterampilan di Madrasah sangat dorong oleh kepala Madrasah pada guru-guru. Hal ini merupakan langkah kepala madrasah untuk meningkatkan pedagogik, Profesionalitas, sosial dan kepribadian.

Internalisasi visi sekolah selalu di ingatkan kembali pada setiap awal tahun. Hal ini di lakukan agar para guru terus bersemangat dengan bingkai visi tersebut. Kegiatan MGMP sebagai media untuk internalisasi nilai-nilai yang dikembangkan oleh madrasah ulumul Qur'an.²²⁸

Awal tahun selalu ada pertemuan dewan guru dengan harapan menumbuhkan semangat baru di awal tahun.

b. Sosialisasi

Sosialisasi merupakan kegiatan mentransfer nilai, aturan dan kebiasaan dari satu pihak ke pihak lainnya. Para [sosiolog](#) juga menyebutkan bahwa teori sosialisasi adalah teori berbagi peran yang diajarkan kepada individu tertentu. Melalui sosialisasi tersebut akan diperoleh berbagai bentuk dan informasi baik dari pihak internal maupun eksternal madrasah.

Oleh Jailani selaku kepala madrasah menuturkan kepada peneliti sebagai berikut:

²²⁷ Hasil wawancara dengan Amiruddin selaku Ketua Yayasan Ulumul Qur'an, Pada 12 September 2019

²²⁸ Wawancara dengan waka kurikulum Agus Salim sekolah pada 9 September 2019

Sosialisasi yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu dengan membangun kolaborasi untuk tujuan bersama yang sering kita lakukan pada hari-hari pertemuan. Dalam pertemuan itu seringkali disampaikan oleh pimpinan tinggi (Dayah), hal ini dilakukan dalam memupuk kepercayaan antar sesama guru. Hal lain juga dilakukan pertemuan dengan stakholder dan tokoh masyarakat. Sementara pertemuan dengan wali murid 2 kali dalam satu tahun. Dalam pertemuan ini akan disampaikan prestasi dan keunggulan madrasah.²²⁹

Kepercayaan masyarakat terhadap madrasah Aliyah terus mengalami perkembangan yang mengembirakan di tinjau dari peningkatan jumlah siswa dari tahun ketahun. Sementara Amruddin Yahya selaku ketua Yayasan Ulumul Qur'an menyampaikan:

Bahwa pertemuan-pertemuan rutin selalu dilakukan untuk membangun komunikasi yang baik dengan pihak-pihak terkait. Pihak tersebut semisal kapolsek, camat, koramil, tokoh masyarakat setempat dan unsur muspida di Kota Langsa. Di samping juga menjalin hubungan yang baik dengan para jurnalis agar dapat menginformasikan setiap kegiatan yang dilakukan oleh madrasah ulumul qur'an.²³⁰

Kerjasama dengan berbagai pihak dalam rangka penguatan rasa saling memiliki. Apalagi penanggung jawab wilayah ada Camat, Koramil dan Polsek komunikasi harus berimbang.

Disamping sosialisasi internal yang dilakukan oleh kepala MA Ulumul Qur'an juga membangun komunikasi yang intensif dengan masyarakat luas dan sekitarnya.²³¹

Pertemuan internal dan eksternal selalu dilakukan oleh kepala madrasah dalam rangka membangun hubungan yang harmonis.

c. Disiplin

²²⁹ Hasil wawancara dengan Jailani kepala MA Ulumul Qur'an, Pada 12 September 2019

²³⁰ Wawancara dengan Amiruddin Yahya pada 02 Mei 2019

²³¹ Observasi pada acara Maulid 07 Desember 2019

Kedisiplinan merupakan hal penting dalam pelaksanaan proses belajar mengajar. Kedisiplinan pada pendidik dan peserta didik. Dalam kaitan pendidik yaitu guru diwajibkan taat pada kelengkapan administrasi, seperti membuat RPP, mengisi absen. RPP tersebut sudah harus selesai pada saat guru selesai mengajar 2 bulan lamanya.²³²

Dalam pelaksanaan disiplin guru, kepala sekolah selalu mengingatkan guru dengan cara-cara yang bijaksana tanpa mengedepankan otoritas yang dimiliki. Guru masuk tepat waktu dan keluar tepat pada waktu yang sudah disepakati bersama.²³³

Kepala MA sering menunjukkan sikap yang bijaksana tanpa ada sikap otoriter terhadap guru, namun tetap menjunjung tinggi sikap kedisiplinan.

Sementara bila ada siswa yang terlambat, kepala sekolah selalu memberikan teguran dan sanksi bila terulang kembali. Namun demikian kepala MA juga selalu bekerjasama dengan pamong masing-masing siswa agar siswa tidak terlambat kesekolah. Penyebab keterlambatan siswa seringkali terjadi akibat tidur setelah shalat subuh.²³⁴

Untuk menegakkan disiplin siswa di Madrasah, diperlukan adanya peraturan atau tata tertib sekolah sebagai pedoman berperilaku bagi siswa, guru dan lainnya. Adanya reward dan ganjaran berupa hukuman dapat membantu proses kedisiplinan di sekolah.

d. Kebersamaan

Kebersamaan itu adalah modal besar untuk meraih segala keinginan dalam kelompok atau organisasi sehingga kita harus mampu membangun dan memeliharanya.

²³² Hasil wawancara dengan kepala MA Langsa 22 April 2018

²³³ Wawancara dengan Hamdani Ketua TU MA Langsa pada 10 Oktober 2019

²³⁴ Hasil wawancara dengan Ihsan pada 14 Mei 2019

Jailani menyebutkan bahwa:

Keakraban yang dibangun dengan cara Jarang duduk kantor kepala sekolah. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi gab antara guru dan kepala sekolah. Sehingga kepala sekolah lebih sering berada di ruang guru daripada ruang kepala sekolah. Strategi ini dilakukan agar setiap kendala yang dialami oleh guru dapat teratasi dengan cepat, tepat dan efisien.²³⁵

Menciptakan suasana kekeluargaan dan kebersamaan memang penting sekali dilakukan di lembaga Pendidikan agar tercipta suasana yang nyaman dan tumbuh rasa memiliki.

Di samping itu, dengan adanya pengajian-pengajian juga dapat membuat kebersamaan itu terjalin. Rapat diawal tahun juga selalu dilakukan oleh madrasah. Kalau ada guru yang kemalangan, selalu dilalukan kunjungan kerumah tersebut. Hal ini dilalukan demi terwujudnya rasa kekeluargaan dan kebersamaan.²³⁶

Pengajian yang dilaksanakan tersebut akan berdampak positif bagi guru-guru untuk penanaman nilai-nilai rohani. Juga akan terciptanya rasa saling peduli satu sama lainnya.

Kegiatan-kegiatan tersebut dapat meningkatkan ukhuwan antar sesama, kepala dengan guru, guru dengan guru dan siswa dengan guru. Sehingga tercipta ukhuwan yang tanpa batas.²³⁷ Di samping itu Kepala madrasah juga lebih banyak menghabiskan waktunya di ruang guru dari pada ruang kepala Madrasah. Hal ini dilakukan agar tidak adanya pemisah antara kepala Madrasah dengan guru-guru. Nilai positif lain yaitu bila ada persoalan dapat segera diselesaikan oleh kepala madrasah.²³⁸

²³⁵ Hasil wawancara dengan Kepala MA Ulumul Qur'an Pada 22 Agustus 2018

²³⁶ Hasil wawancara dengan Supriadi wakil Humas MA Ulumul Qur'an Pada 15 Januari 2018

²³⁷ Hasil wawancara dengan Amiruddin Yahya Pada 4 November 2018

²³⁸ Hasil observasi pada tanggal 7 Juli 2019

Kegiatan di atas tersebut dilakukan dalam rangka menumbuhkan sikap kebersamaan guru dengan guru, kepala dengan guru dan tenaga administrasi. Kalau kebersamaan ini terwujud, maka sudah tentu semua keinginan dapat terwujud.

e. Prestasi

Prestasi adalah sebuah capaian hasil yang diperoleh seseorang dari proses latihan dan belajar sehingga membawa pada pemahaman baru, pembentukan sikap, pengembangan keterampilan, emosi jiwa yang stabil untuk meraih harapan yang diinginkan.

Pembinaan-pembinaan, belajar tambahan, test atau latihan yang berkaitan dengan olimpiade terus dilakukan untuk peningkatan prestasi non akademik. Kegiatan ini tentu diikuti oleh siswa yang memiliki semangat yang tinggi guna peningkatan prestasi. Sementara siswa yang tidak memiliki bakat akademik tentu tidak tertarik pada pelatihan-pelatihan seperti itu.²³⁹

Sementara dalam peningkatan Prestasi akademik Jailani menyampaikan bahwa dengan cara memaksimalkan prestasi disetiap mata pelajaran di dalam kelas, terutama pada kelas XII. Pada kelas ini siswa terus dipacu untuk meningkatkan prestasi akademik dalam persiapan menghadapi ujian Nasional.²⁴⁰

Upaya ini dilakukan agar siswa/i dapat memperoleh nilai terbaik pada saat ujian nasional. Karena itu perlu langkah strategis untuk peningkatan prestasi peserta didik. Selanjutnya, guru juga terus didorong untuk meningkatkan kompetensi pedagogik,

²³⁹ Hasil Wawancara dengan waka kurikulum Agus Salim pada tanggal 23 Februari 2019

²⁴⁰ Wawancara dengan kepala Madrasah pada 11 Mei 2018

profesional, sosial dan kepribadian. Keempat potensi ini harus saling mendukung satu sama lainnya.²⁴¹

Usaha tersebut telah membuahkan hasil dengan kelulusan siswa/I yang tinggi serta mereka dapat melanjutkan pendidikan ditempat yang lebih baik. Pengembangan prestasi yang disebutkan di atas suatu pendekatan strategis yang dilakukan sehingga siswa mampu menemukan bakat dan minatnya.

f. Implementasi terhadap Visi dan Misi

Setiap madrasah memiliki tujuan untuk mendidik para siswa/I. tujuan tersebut menjadi visi dan misi madrasah yang harus dicapai dengan konsep perencanaan yang matang serta dengan pelaksanaan yang baik.

Langkah mencapai visi dalam membangun sekolah sama dengan visi dan misi Madrasah Ulumul Qur'an. Karena ini dibuat di tingkat Dayah Ulumul Qur'an. Hal ini dikarenakan bahwa Aliyah juga harus mendalami pelajaran dayah. Menjadi kader ulama lebih mengarah pada dayah. Pendidikan dayah juga diatur oleh madrasah. Sekarang ada bagian dayah yang mengatur pelajaran-pelajaran dayah. Baru kemudian diserahkan ke-sekolah untuk menjalankannya. Kalau sore hari disebut ekstrakurikuler dayah. Namun yang mengaturnya tetap pihak madrasah.²⁴²

Sistem pendidikan tersebut mengarah pada integrasi pendidikan. Pada saat ini banyak sudah lembaga pendidikan yang menggabungkan konsep pendidikan agama serta pendidikan umum sekaligus di madrasahnyanya, lembaga pendidikan ini biasa disebut dengan pesantren modern. Konsep pendidikan seperti ini sangat ideal serta banyak diminati oleh orang tua siswa karena tidak pembelajaran berfokus pada agama dan pelajaran umum

²⁴¹ Wawancara dengan Nasruddin salah satu guru di MA pada 3 Mei 2018

²⁴² Wawancara dengan kepala Madrasah pada 3 Mei 2018

sekaligus karena diharapkan nantinya lulusan dari pesantren modern tersebut akan dapat bersaing dengan dunia global sekarang ini.

Hal ini dilakukan demi integrasi ilmu pengetahuan, tidak adanya mengutamakan pelajaran madrasah atau sebaliknya mengutamakan pendidikan Dayah. Semua siswa wajib mempelajari mata pelajaran umum dan pelajaran Dayah.²⁴³ Integrasi pendidikan di Madrasah Ulumul Qur'an, telah membentuk Peserta didik yang memiliki pengetahuan yang berimbang, pengetahuan umum dan pengetahuan agama.²⁴⁴

Penggabungan dua kurikulum madrasah dan Pesantren dapat menjadikan siswa memiliki keseimbangan dalam pengetahuan, ihli pada IPTEK dan IMTAQ. Sehingga tidak heran bila siswa Aliyah sering mendapatkan prestasi pada bidang akademik maupun non akademik.

2. Keteladanan Kepala Madrasah Aliyah dalam Pengembangan Budaya Organisasi

Kepala madrasah harus menjadi ikon teladan bagi orang yang dipimpinnya. Segala tindak tanduk kepala madrasah haruslah sesuai norma aturan pada madrasah tersebut. Manajemen kepala madrasah yang bagus akan membawa pengaruh pada guru, staf siswa dan lainnya.

Untuk menjadi pemimpin seseorang harus memenuhi syarat yang telah ditentukan. Salah satu syarat terpenting ialah pemimpin mampu menjadi suri teladan bagi semua kalangan pihak yang berada di bawah kepemimpinannya atau di luar kepemimpinannya.

²⁴³Wawancara dengan Amiruddin Yahya (ketua Yayasan Madrasah Ulumul Qur'an) pada 2 Mei 2018

²⁴⁴ Hasil Observasi pada 12 Maret 2019

Kepala Madrasah terus memberi contoh atau melakukan sebelum guru dan pegawai melakukannya, tidak hanya sekedar berbentuk tulisan namun harus diwujudkan. Jadi sebelum seorang dapat melakukan, maka kepala Madrasah harus selalu memiliki ide bagus untuk diwujudkan. Seorang pemimpin akan bisa disegani oleh bawahan apabila perilakunya dapat kita tauladani. Hal ini dengan sendirinya bawahan akan segan dan menjadikan kepala sekolah contoh baik untuk ditiru.²⁴⁵

Sikap keteladanan yang ditampilkan oleh kepala madrasah telah memberikan efek positif bagi guru dan pegawai di madrasah ulumul qur'an.

Amiruddin menyebutkan Meskipun hal ini sulit dan butuh waktu untuk melakukannya, akan tetapi kepala madrasah tetap harus memberi contoh positif untuk ditiru bawahan. Baik dalam perilaku, tutur kata maupun pribadinya. Di dalam madrasah, kepala madrasah ibarat intertainmen atau artisnya. Sehingga segala yang dilakukan akan menjadi pembicaraan atau dijadikan contoh. Disinilah kepala madrasah harus memiliki sifat-sifat yang layak dijadikan contoh dan tidak sembarangan dalam mengambil keputusan.²⁴⁶

Kepala madrasah harus mampu perfeksional atau sempurna dan diharapkan mampu melakukan suatu hal dengan cepat dan tanggap contohnya dalam memutuskan suatu permasalahan dilakukan dengan keadaan tenang, damai dan santun bukan dengan keadaan marah serta emosi.

Kepemimpinan kepala madrasah merupakan motor atau daya penggerak daripada sumber-sumber, dan alat yang tersedia bagi suatu kelompok organisasi. Pemimpin harus mempunyai sifat yang baik yang dapat dijadikan contoh dalam lingkungan sekolah. Salah satunya harus rendah hati atau sederhana, sabar atau mempunyai kesetabilan emosi, suka menolong, percaya diri, jujur dan ahli dalam jabatannya.

²⁴⁵ Hasil Wawancara dengan Kepala Madrasah pada 19 Desember 2018

²⁴⁶ Hasil Wawancara dengan Amiruddin Ketua Yayasan MUQ pada 11 september 2018

Kepala madrasah harus menjadi teladan atau contoh bagi karyawannya mengenai perilaku yang baik, juga dalam hal kedisiplinan atau dalam bidang akademik.²⁴⁷

Sebagai contoh dalam hal kedisiplinan kepala Madrasah dapat menyampaikan peraturan. Dalam kedisiplinan maka kepala madrasah juga dapat melakukan kedisiplinan itu, dalam hal akademik. Sebagai contoh setelah melakukan pengecekan atau evaluasi dalam administrasi pembelajaran. Setelah itu dilakukan evaluasi dalam proses pembelajaran. Apabila ada seorang guru ada yang kurang berhasil dalam melakukan proses pembelajaran, dapat di lihat pada hasil penilaian yang dicapai oleh anak didiknya. Kepala madrasah memberi contoh pada saat pembuatan rencana pembelajaran lengkap dengan metode dan media yang digunakan sesuai keadaan siswa dan sarana prasarana yang ada disekolah tersebut.²⁴⁸

Akan tetapi fakta yang terjadi dilapangan sebagian besar kepala sekolah tidak melakukan evaluasi apa-apa terhadap proses pembelajaran di sekolahnya baik karena dia tidak mau melakukannya ataupun waktu untuk melakukannya belum ada.

Begitu halnya juga kepala sekolah dapat memberikan ide atau gagasan yang dapat bernilai jual seperti halnya halaman sekolah atau lahan kosong yang dimiliki sekolah dapat dipergunakan untuk menanam berbagai macam jenis pangan dan apotik hidup.

Jailani selaku kepala madrasah selalu melakukan lebih dahulu baru menyampaikan gagasan kepada guru-guru. Hal ini agar semata-mata untuk menunjukkan keteladanan. Kita memerintahkan mengajar tepat waktu, saya sendiri ada mengajar, ya saya duluan datang tepat waktu. Kalau rapat mereka kita minta datang tepat waktu, maka saya juga harus datang tepat waktu (lebih awal datang). Administrasi sama-sama kita persiapkan, walau saya kepala madrasah, namun ada kewajiban untuk

²⁴⁷ Wawancara dengan Agus Salim pada 13 November 2019

²⁴⁸ Observasi pada 20 Agustus 2019

mengajar. Dalam mengajar tentu ada persiapan-persiapan administrasi, ada RPP, kita lebih dulu mempersiapkan.²⁴⁹

Berdasarkan observasi di lapangan bahwa dalam beberapa hal, sikap kepala madrasah diatas pada proses pembelajaran cenderung mempengaruhi perilaku guru dan civitas madrasah pada saat melakukan aktivitas pembelajaran. Kondisi itu pulalah yang ditunjukkan dalam lingkungan madrasah di MUQ bahwa guru akan pula mempengaruhi perilaku murid dalam belajar karena hubungan antara perilaku kepala madrasah dengan lingkungan kerja dengan sikap guru pada proses pembelajaran, dan hubungan secara bersama-sama antara guru terhadap kepemimpinan kepala madrasah dan lingkungan kerja dengan sikap guru pada proses pembelajaran.²⁵⁰

Konsekwensi tersebut diduga mempunyai hubungan yang berarti dengan sikap guru dengan kegiatan pembelajaran: Kepala madrasah sebagaimana ditunjukkan oleh pak Jailani di atas terlihat memiliki hubungan yang baik antara kepemimpinan kepala madrasah dengan sikap guru pada proses pembelajaran di MUQ, penelitian ini pun menunjukkan hubungan positif antara tauladan kepala madrasah terhadap para guru di MUQ pada proses pembelajaran. Kontribusi efektif kepala madrasah pada sikap guru terhadap pengajaran menunjukkan perilaku guru pada proses pembelajaran turut dibentuk / ditentukan oleh kepemimpinan kepala madrasah.

Temuan lain menunjukan bahwa adanya hubungan positif antara kepemimpinan madrasah dalam budaya organisasi terhadap lingkungan kerja madrasah pada proses pembelajaran bila kepemimpinan kepala madrasah dianggap konstan. Kenyataan ini

²⁴⁹ wawancara dengan kepala madrasah Aliyah pada 03 Mei 2018

²⁵⁰ Observasi pada 7 Juli 2019

menunjukkan, bahwa lingkungan kerja madrasah di MUQ banyak dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala madrasah. Sumbangan efektif budaya organisasi yang muncul dari kepemimpinan pak Jailani berhubungan pula terhadap pembentukan sikap guru pada proses pembelajaran. Ini menunjukkan bahwa sikap guru terhadap budaya organisasi turut dibentuk oleh lingkungan kerja madrasah.

Kepemimpinan kepala madrasah Pak Jailani menunjukkan pula bahwa terdapat hubungan positif yang berarti antara kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan guru sebagai teladan pada proses pembelajaran di MUQ. Budaya organisasi yang muncul pada kepemimpinan kepala madrasah dan lingkungan kerja secara bersama-sama muncul pula pada sikap guru pada proses pembelajaran.

3. Pengambilan Keputusan yang dilakukan Kepala Madrasah dalam Pengambilan Keputusan Budaya Organisasi

Keputusan merupakan jawaban dari sebuah masalah yang terjadi yang harus dilakukan dengan hati-hati dan cermat. Pengambilan keputusan juga harus didasarkan pada kebijakan dan kriteria tertentu.

Kepala madrasah, seorang Manajer tidak akan lepas dari aktivitas pengambilan keputusan. Keputusan pada dasarnya hasil akhir dalam mempertimbangkan sesuatu yang akan dilaksanakan dengan nyata. Keputusan dapat diartikan juga hasil terbaik dalam memilih satu di antara dua atau beberapa alternatif yang dihadapi. Pengambilan keputusan terjadi apabila seorang Manajer menghadapi beberapa alternatif pemecahan problem, pengambilan keputusan merupakan wewenang (hak dan kewajiban) pucuk pimpinan. Namun fungsi pengambilan keputusan tidak selamanya mudah untuk kepemimpinan.²⁵¹

²⁵¹ Wawancara dengan Yunus Ibrahim pada 15 Mei 2018

Kepala madrasah sebagai *leader* harus mengampil keputusan yang cepat, akurat dan efisien. Karena kepala madrasahlah yang berhak mengambil keputusan.

Pengambilan keputusan di Madrasah Ulumul Qur'an (MUQ) pada saat pergantian pimpinan perlu dilakukan dengan teliti dan cermat, semua akibat yang akan ditimbulkan harus dipikirkan kembali hingga tidak ada pihak yang akan merasa dirugikan. Begitu pula kalau memang sebuah keputusan itu harus benar-benar diambil jangan sampai mengorbankan elemen yang ada di madrasah tersebut baik peserta didik, stakeholder dan lainnya.²⁵²

Pada hakikatnya pengambilan keputusan itu bersifat taktis penuh perencanaan dalam upaya membuat program/kegiatan yang diinginkan melalui beberapa solusi alternatif yang telah tersedia atau bahkan untuk mencari jawaban atas permasalahan-permasalahan yang menimpa organisasi sehingga menghambat laju roda organisasi. Dalam membuat keputusan haruslah dipahami benar permasalahannya seperti apa dilanjutkan dengan merumuskan permasalahannya dan yang terakhir memilih alternatif yang telah tersedia yang dianggap paling baik untuk dilaksanakan.

Kepala madrasah bertugas sebagai penanggung jawab keberhasilan organisasi, sebagai seorang konseptor, diplomat dan sebagai pengambil keputusan. Ketika kepemimpinan dikaitkan dengan konsep manajemen maka kepemimpinan memiliki posisi yang sentral, karena dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan inti dari manajemen.²⁵³

Dalam pelaksanaannya kepala sekolah selaku sebagai pimpinan tertinggi di sebuah sekolah harus mampu membuat keputusan-keputusan setiap saat yang diperlukan tujuannya

²⁵² Wawancara dengan Jailani pada 10 Desember 2019

²⁵³ Wawancara dengan Amiruddin, 9 Desember 2019

ialah agar dapat memantau setiap kegiatan apakah sudah berjalan dengan benar dan baik. Sedangkan dalam pengawasan kepala sekolah juga harus cukup aktif memantau, melakukan pemeriksaan bahkan melakukan penilaian secara langsung untuk mengetahui hasil dari apa yang telah dilaksanakan.

Kepala sekolah juga bertanggung jawab terhadap perberdayaan sumber daya yang ada di madrasah yang meliputi SDM, sarana dan prasarana, biaya, teknologi dan informasi. Diantara sumber daya manajemen tersebut SDM yang paling penting dan perlu diberdayakan. Hal tersebut mengingat SDM yang dinamis dan perannya sebagai pelaku-pelaku pendidikan yang nantinya akan memberi warna bagi kehidupan madrasah.²⁵⁴

Dari uraian di atas, bisa ditarik kesimpulan berupa aspek utama dalam pengambilan keputusan di tentukan oleh kemampuan seorang kepala madrasah untuk dapat mengembangkan setiap keputusan yang telah diambil serta keputusan yang diambil disertai kehati-hatian dan cermat. Begitu juga dalam pengambilan keputusan kepala madrasah melakukannya dengan tahapan-tahapan yang telah ditentukan seperti mengetahui permasalahan yang terjadi, merumuskan permasalahan, menentukan kriteria pemecahan masalah, identifikasi pemecahan masalah kemudia memilih alternatif yang terbaik untuk digunakan. Apabila tahapan ini juga ikut serta dilaksanakan dalam proses pengambilan keputusan di Madrasah Ulumul Qur'an (MUQ) maka akan menjadikan madrasah tersebut semakin baik.

Selanjutnya dalam pengambilan keputusan, ada yang sifatnya kebijakan kepala madrasah dengan melihat dampak manfaat lebih besar. Keputusan lain tentu harus melalui musyawarah, misalnya mengenai kelulusan, itu tetap mengajak dewan guru untuk menentukan sikap. Tentunya dalam musyawarah ada perbedaan pendapat, tentu

²⁵⁴ Wawancara dengan TU Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an Langsa pada 9 Desember 2019

kepala madrasah mengambil suara terbanyak. Guru-guru yang di undang dapat memberikan pandangan yang baik, (Jailani).²⁵⁵

Pengambilan keputusan yang dipraktikkan sebagaimana nampak diatas meliputi setiap aspek yang dimiliki oleh organisasi seperti aturan, budaya, keakraban dan lainnya. Pengambilan keputusan kepala madrasah pulalah pada MUQ dapat dijadikan sebagai kekuatan organisasi apabila budaya organisasi tersebut yang dikelola dengan baik.²⁵⁶

Pengambilan keputusan kepemimpinan kepala madrasah di MUQ adalah suatu hasil dari ide dan pikiran serta kemampuan kepala madrasah aliyah MUQ, sesuai dengan nilai di madrasah tersebut untuk diterima sebagai sebuah perilaku dan dijadikan sebagai sebuah kebijakan madrasah yang akan menuntun setiap gerak gerik semua komponen yang ada di madrasah begitu juga dengan stakeholders pendidikan.

Berdasarkan itu pulalah maka dapat dipahami bahwa [pengambilan kepemimpinan kepala madrasah aliyah MUQ](#) berpedoman pada nilai, norma di madrasah serta akan diterapkan kepada seluruh elemen manusia di madrasah tersebut hingga menjadi sebuah pemahaman bersama yang akan meningkatkan citra madrasah pada masyarakat.

Selanjutnya, strategi membangun budaya organisasi dilakukan kepala madrasah dalam pengembangan budaya organisasi di antaranya: Pertama *Power Strategy*, yaitu dengan melalui adanya ganjaran dan imbalan,. *Persuasive Strategy*, dilakukan lewat adanya strategi terencana yang membentuk sebuah opini pada masyarakat, ketiga *Normative re-educative* yaitu Norma adalah aturan yang berlaku dimasyarakat. Norma termasyarakatkan lewat *education*. Normative digandengkan dengan *re-educative* (pendidikan ulang) untuk

²⁵⁵ Wawancara dengan kepala madrasah pada 9 Januari 2019

²⁵⁶ Hasil observasi pada 07 November 2019

menanamkan dan mengganti paradig berpikir masyarakat sekolah yang lama dengan yang baru.

4. Kepedulian Kepala Madrasah dalam Pengembangan Budaya Organisasi

Pemimpin yang berkualitas sangat diperlukan untuk pengelolaan madrasah untuk pengembangan budaya Organisasi. Kualitas dalam menumbuhkan semangat kerjasama, terciptanya harmonisme, terciptanya iklim kerja yang mengembirakan dan meningkatkan mutu madrasah yang juga dipengaruhi oleh profesionalisme guru.

“Kepala madrasah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di madrasah” Menurutnya. Keberhasilan organisasi madrasah banyak ditentukan oleh kepemimpinan kepala madrasah dalam menjalankan peranan dan tugasnya. Sementara peranan adalah seperangkat sikap dan perilaku yang harus dilakukan sesuai dengan posisinya dalam organisasi. Dan peranan tidak hanya menunjukkan tugas dan hak, tapi juga mencerminkan tanggung jawab dan wewenang dalam organisasi.²⁵⁷

Kepala madrasah harus menjalankan peran dan tugasnya dalam pengembangan lembaga pendidikan, terkhusus pada madrasah Aliyah Ulumul Qur'an. Dalam menjalankan tugas tersebut kepala madrasah dibantu oleh para wakil, guru dan pegawai lainnya.

Berbicara pendidikan. Beliau meneruskan, di jaman sekarang ini pendidikan sangat mendukung dalam membentuk masa depan. Namun masih banyak orang yang kurang peduli akan pentingnya pendidikan tersebut, mengaggap remeh. Perkembangan jaman mengubah pola pemikiran banyak orang di dunia. Ketidakpedulian itu berdampak negatif.²⁵⁸

Minat atau kepercayaan orang tua memasukkan anak-anak di lembaga pendidikan sudah mengalami peningkatan. Hal ini disebabkan oleh pergaulan dan peredaran narkoba

²⁵⁷ Kata Kepala Madrasah Aliyah MUQ Jailani, S.Pd pada 17 Juni 2019.

²⁵⁸ Wawancara dengan Agus Salim pada 18 Juni 2019

yang semakin tinggi membuat orang tua menjadi menjadi cemas. Lembaga pendidikan Islam menjadi salah satu Alternatif untuk pembentukan karakter anak.

Pendidikan merupakan wadah untuk menyampaikan ilmu pengetahuan dalam pembentukan karakter. Awal disampaikannya pendidikan sejak kita dari dalam kandungan. Kemudian dengan tumbuh dan berkembangnya kita, pendidikan dapat diperoleh melalui sektor formal dan informal, seperti madrasah, tempat kursus, buku-buku, dan media lainnya. Artinya, pendidikan sangatlah penting bagi setiap individu”. Ucap Jailani.²⁵⁹

Lembaga pendidikan salah satu tempat untuk pembentukan karakter anak, mengingat saat ini pergaulan bebas sudah seperti hal biasa. Lembaga pendidikan dapat menjadi ruang positif bagi anak untuk berinteraksi dan memperoleh ilmu pengetahuan.

Untuk itu, Kepala madrasah terus menjadi pembimbing dan panutan di madrasah, mampu memahami dan mengatasi permasalahan di internal antara guru dan staf, maupun peserta didik, begitu juga kepala madrasah harus selalu menanamkan dalam dirinya bahwa madrasah yang dipimpinnya punya arti penting bagi semua orang sehingga ia harus melakukan sesuatu hal yang benar-benar dapat menyenangkan semua pihak.²⁶⁰

Madrasah harus dapat menjadi tempat untuk memberikan solusi untuk menjawab masalah-masalah di masyarakat.

Bentuk kepedulian *leader* (Kepala Madrasah) adalah dengan mengontrol bagian-bagian yang ada di madrasah tersebut yaitu aspek kurikulum, kehumasan, kesiswaan, keuangan dan sarana prasarana. Semua itu dilakukan agar sistem berjalan dengan maksimal.

Pada aspek kurikulum kepala madrasah mengontrol setiap kewajiban masing-masing guru dalam mengajar, bila ada yang kurang baik, maka kita akan komunikasi dengan mereka penuh perhatian, kalau terlambat kenapa terlambat,

²⁵⁹ Wawancara dengan Jailani, 17 Juni 2019

²⁶⁰ Observasi pada 16 Juni 2019

apa sakit, kita awali dengan perhatian, tidak langsung ini kok terlambat lagi. Kenapa terlambat, apa ada hujan tadi. Ada juga guru yang sering terlambat, ya “nada” tentu agak keras. Guru yang terlambat biasanya pada saat kepala madrasah sedang. Biasa yang sering terlambat guru yang mengajar pada hari minggu saja. Ya ini agak marahlah. Karena terlambat selalu. Begitulah komunikasi yang kami bangun. Tutur Kepala Madrasah Aliyah Bustanul Ulum.²⁶¹

Kepala madrasah selalu memberikan perhatian dan kepedulian kepada guru dan siswa, terutama terkait dengan kedisiplinan. Karena itu kepala madrasah harus mampu mendisiplinkan dirinya terlebih dahulu, misalnya “hadir ke madrasah lebih awal”. Hal ini dilakukan untuk memberikan contoh positif.

Bentuk kepedulian kepala madrasah kepada madrasah yang dipimpinnya adalah ia selalu meluangkan waktu untuk mengontrol dan mengawasi setiap komponen manusia yang ada di madrasah, bukan hanya itu kepala madrasah juga punya kepedulian terhadap kurikulum dan pelaksanaannya di madrasah tanpa mengabaikannya dan hanya menyerahkan kepada orang yang ahli di bidang itu saja.²⁶²

Kepala sekolah juga memastikan semua bagian-bagian berjalan dengan maksimal sesuai dengan tanggung jawabnya. Bila belum berjalan, maka kepala madrasah harus mengevaluasinya.

Pelaksanaan pengajaran juga harus kita kontrol, bila ada yang kurang baik, maka kita akan komunikasi dengan mereka dengan penuh perhatian, kalau terlambat kenapa terlambat, apakah sakit. Teguran-teguran itu kita awali dengan kata-kata perhatian. Tidak langsung ini kok terlambat lagi. Kenapa terlambat, apa ada hujan tadi. Tidak begitu komunikasinya.²⁶³

Memang ada juga sekali-sekali selalu terlambat, ya.. nada tentu agak keras. Seringkali terlambat pada saat saya mengajar. Biasa yang sering terlambat guru yang mengajar pada hari minggu saja. Ya ini agak marahlah. Karena terlambat selalu.²⁶⁴

²⁶¹ Wawancara dengan Jailani pada 03 Mei 2019

²⁶² Wawancara dengan kepala madrasah pada 3 Mei 2018

²⁶³ Wawancara dengan kepala madrasah pada 3 Mei 2018

²⁶⁴ Wawancara dengan kepala madrasah pada 3 Mei 2018

Bila ada guru yang selalu terlambat, kepala madrasah akan menegurnya dengan cara lebih serius lagi. Hal ini diharapkan akan memberikan dapat positif bagi guru tersebut agar mengatur kedisiplinannya.

Berdasarkan observasi terhadap kepedulian pak Jailani sebagai kepala madrasah terhadap budaya organisasi dan lingkungan mampu menunjukkan perannya sebagai *leader* yang dibuktikan dengan terciptannya iklim yang aman, produktif dan kreatif. Aspek lain dari kepeduliannya juga terlihat dari hubungan baik antara guru dengan siswa, siswa dengan kepala madrasah dan guru dengan kepala madrasah. Pengawasan terhadap tenaga administrasi juga berjalan dengan baik, terlihat dari ruangan yang bersih, taman yang terawat.²⁶⁵

Kepedulian tersebut memberikan dampak positif bagi pengembangan madrasah. Terbangunnya rasa tanggung jawab bagi setiap guru maupun pegawai.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Temuan Pertama

Keberhasilan kepala madrasah menjaga budaya organisasi di madrasah yang dipimpinnya terlihat dari kemampuannya dalam memuaskan semua pihak yang terkait baik itu dari dalam, luar dan sekitarnya. Hal ini terjadi karena jelasnya visi misi yang ingin dicapai, sosok pemimpin yang bermutu, lingkungan pendidikan yang nyaman, pencapaian prestasi yang tinggi, adanya pembinaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, komunikasi yang aktif serta adanya evaluasi belajar. Apabila standar indikator tersebut dapat terpenuhi dengan baik maka membangun budaya organisasi di sebuah madrasah bukan lagi hal yang sulit karena semua elemennya sudah terpenuhi untuk pencapaian sebuah hasil.

Leadership kepala Madrasah akan sangat mempengaruhi orang yang dipimpinnya. Pemimpin setidaknya mampu menjadi teladan, memotivasi bawahan,

²⁶⁵ Observasi pada 10 November 2019

menginspirasi memelihara disiplin, dan aturan yang baik serta memiliki hari kerja yang dinamis yang penuh dengan ide baru. Tidak hanya sekedar teori belaka dan menyampaikan aturan-aturan yang ada, akan tetapi lebih mencontohkan terhadap aturan yang ditetapkan.

Kepala madrasah sudah sepatutnya untuk bergerak cepat dan tepat dalam memanagej konflik yang terjadi agar tidak mengganggu iklim kerja madrasah. Apabila iklim kerja sudah tidak kondusif, kinerja bawahan akan sulit untuk diwujudkan secara optimal.

Dalam pengambilan sebuah keputusan, seorang kepala madrasah yang bijaksana akan melakukannya secara partisipatif dengan melibatkan unsur pimpinan dan staf. Kalau hal ini dilakukan, secara tidak langsung akan meningkatkan kepedulian dan rasa memiliki yang tinggi bagi bawahan terhadap madrasah. Dalam keseharian bisa dilihat dengan meningkatnya kesadaran, tanggung jawab, kepedulian, serta komitmen yang tinggi terhadap tugas yang diterima oleh seluruh warga madrasah. Pada akhirnya semua pihak akan mendukung program madrasah dalam rangka peningkatan mutu madrasah.

Untuk menjadi seorang kepala madrasah yang bisa diteladani penting mempelajari tiga hal dari Ki Hajar Dewantoro Yaitu “Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing Madyo Mangun Karso dan Tur Wuri Handa Yani”.

Madrasah memerlukan seorang pemimpin sebagai eksekutif madrasah (kepala madrasah). Penelitian yang menggunakan madrasah sebagai fokus utama meliputi pada perilaku, etos, gaya kerja, motivasi, kemampuan manajerial, dan segala aspek kepemimpinan.²⁶⁶

Indikasi dari sukses tidaknya lembaga pendidikan juga akan ditentukan oleh Model pendidikan dan Metode Pendidikan yang diaplikasikan. Metode dan model pendidikan ini tidak bisa dipisahkan dari dunia mendidik baik dalam dunia pendidikan

²⁶⁶ Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h. 51.

islam maupun pendidikan umum. Karena dengan metode kepala sekolah, guru dan yang lainnya akan mengetahui strategi tercapainya visi-misi madrasah. Mustahil kiranya dalam melaksanakan sistem pendidikan seorang pemimpin tidak mengetahui metode dan model pendidikan yang akan dijalani.

Harus dipahami pula anak itu adalah peniru yang ulung, sebagai orang tua, guru, kepala sekolah kita akan menjadi model bersikap dan berperilaku bagi anak-anak. Khususnya orang tua, orang tua menjadi pihak pertama yang akan mendidik anak-anak di rumah dan menjadi teladan yang pertama bagi anak-anak. Sedangkan guru dan yang lainnya adalah pihak kedua yang akan menjadi teladan bagi anak-anak. Maka sehendaknyalah orang tua, guru dan yang lainnya bersikap dengan sewajarnya di depan anak-anak dan penuh kehati-hatian agar apa yang dilihat oleh anak-anak adalah hal yang terbaik dari kita dan bukanlah perilaku buruk yang kita contohkan.

Pemaknaan keteladanan terlihat dari kata dasar “teladan”, dapat dipahami dengan suatu perbuatan yang dapat di tiru.²⁶⁷ Sementara itu secara terminology keteladanan dimaknai dengan “uswatun hasanah” (pola hidup yang diridhoi Allah).²⁶⁸

“Keteladanan dalam pendidikan merupakan bagian dari sejumlah metode yang paling ampuh dan efektif dalam mempersiapkan dan membentuk anak secara moral, spiritual, dan sosial”.²⁶⁹

Sebagai guru dan juga berperan sebagai orang tua, keteladanan diwujudkan dengan:

- a. Berbicara jujur kepada peserta didik, hal ini sesuai ajaran Islam dengan kaidah-kaidah yang universal dan prinsip-prinsip yang abadi, telah mencanangkan dasar dan sistem pembinaan anak dalam berbagai segi: aqidah, fisik, akal, sosial masyarakat, dan sebagainya. Dasar dan sistem ini merupakan prinsip yang jelas,

²⁶⁷ W.J.S. Purwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1993), h. 189

²⁶⁸ Sodik, *Kamus Istilah Agama*, (Jakarta: CV. Sientarama, 1988), h. 77

²⁶⁹ Abdulloh Nashih Ulwan, *Pendidikan Anak Menurut Islam : Kaidah-Kaidah Dasar*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1992). h. 33

sederhana, dan mudah dilaksanakan. Seorang anak harus dididik dengan kejujuran, dan bila berjanji itu harus ditepati, dan anak bisa mencontohnya.

- b. Penunjukan sikap keteladanan, misalnya: berpamitan bila hendak meninggalkan rumah, masuk rumah dengan mengucapkan salam. Kedudukan orang tua sangat penting di hadapan anak-anaknya. Anak yang berada pada taraf perkembangan jasmani dan rohani lebih bersifat menerima.
- c. Akhlakul karimah, memberi contoh kepada anak-anaknya tentang ahlak terpuji harus dibiasakan dimadrasah, antara lain: 1) Tidak sombong 2) Suka menolong 3) Menyayangi teman 4) Menciptakan suasana penuh kasih sayang 5) Membina sikap jujur Salah satu sikap utama pribadi adalah ash sidqah, yang berarti benar, jujur, adapun yang dimaksud benar dan jujur disini adalah berlaku benar dan jujur baik dalam perkataan, sikap dan perbuatan.
- d. Membaca Basmalah dan berdoa. melaksanakan apapun itu harus didasari dengan usaha dan do'a. berdoa harus dibiasakan pada anak-anak, agar selalu berdoa sebelum melakukan sesuatu. Oleh karena itu, kedua orang tua yang harus diikuti jejaknya. Sebagai tokoh identifikasi kedua orang tua cenderung dibayangkan dan dipandang sangat ideal oleh putra/inya.²⁷⁰

2. Temuan Kedua

Keteladanan Kepala Madrasah, yaitu: integrasi kurikulum secara komprehensif, kelengkapan sarana dan prasarana serta memiliki tenaga pengajar berkualitas, pelaksanaan pendidikan bersifat umum tetapi juga bersifat madrasah, mampu mengelola sendiri proses penyelenggaraan pendidikan, adanya inovasi belajar serta iklim kondusif bagi kenyamanan para santri.

Terkait perhatian pemerintah, secara kasat mata sudah baik terhadap pendidikan terutama bangunan-bangunan madrasah dan keperluan madrasah lainnya

²⁷⁰ (Kompasiana.com, 2 September 2013)

dapat terpenuhi dari anggaran APBD yang ada. Namun tidak menutup mata, dari bantuan itu kalau direlihasikan dengan kakulasi yang ada masih kurang. Dan ini salah satu seninya, kita dipicu untuk menutupi kekurangan-kekurangan itu tentunya dengan cara prosedural.

Maka ini harus menjadi perhatian khusus bagi kepala madrasah untuk terus menelusuri apa saja permasalahan yang ada dilingkungan madrasah. “ Dan terutama yang menjadi kendala guru dalam pelaksanaan tugasnya. Sehingga guru mampu melakukan perbuatan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri”. Imbuhnya.

Di samping itu guru juga sebagai faktor penentu kualitas suatu pendidikan. Tanpa seorang guru tentu sebuah madrasah tidak ada gunanya. Begitu juga untuk terus maju guru membutuhkan dukungan dari semua pihak khususnya kepala madrasah karena sehebat dan sekualitas apapun seorang guru tiada artinya tanpa dukungan pihak terkait.

Perkembangan zaman yang semakin canggih dan modern menuntut guru untuk mengikuti arusnya. Guru harus mengembangkan kompetensinya baik pedagogik atau professional. Guru tidak bisa mengajar hanya memakai cara lama, pengajaran sekarang sudah berbasis internet maka guru juga harus mampu menguasai teknologi informasi.

Pelatihan untuk meningkatkan kompetensi guru dapat berupa mengikuti kegiatan MGMP/KKG, seminar yang diadakan pemerintah, membuka wawasan dengan belajar mandiri, belajar kepada sesama guru, serta aktifitas lainnya. Peran kepala madrasah adalah memfasilitasi semua kebutuhan guru tersebut dan ikut mendukung semua kegiatan pelatihan guru. Contoh lain dari peningkatan kualitas guru adalah memberikan pendidikan bagi guru yang masih berijazah diploma ke sarjana, hal ini akan meningkatkan daya pikir guru dalam menjalankan proses pembelajaran begitu juga halnya

dalam membantu kepala madrasah dalam pengambilan keputusan atas setiap permasalahan.²⁷¹

Guru juga butuh dinilai. Penilaian pada guru dapat dilakukan dengan penilaian kinerja guru (PK guru) tujuannya adalah untuk mengetahui dan memperbaiki kualitas guru. Penilaian yang dilakukan tentulah penilaian untuk perbaikan guru sendiri bukan untuk menjatuhkan guru itu sendiri.

3. Temuan Ketiga

Pengembangan budaya organisasi di madrasah aliyah (MUQ) yang sudah dilakukan adalah:

- a. Keberhasilan organisasi dilihat dari sejarahnya yang memiliki landasan normatif bagi anggota organisasi baik di dalam maupun di luar organisasi.
- b. Tertanamnya nilai dan norma yang baik MUQ serta terkonsep dan tersusun pada nilai pesantren, yaitu: jiwa keikhlasan, jiwa kesederhanaan, jiwa kesanggupan menolong diri sendiri, jiwa ukhuwah diniyah yang demokratis antara santri; dan nilai-nilai Pesantren yaitu: nilai kejujuran, nilai ibadah, nilai amanah, nilai tawaddu', dan nilai keadilan.
- c. Budaya keilmuan yang dibentuk pesantren tersebut memiliki beberapa karakteristik, yaitu: (1) karakter keilmuan ialah bahasa Arab, bahasa Inggris, dan pendidikan berbasis kewirausahaan serta keilmuan al-Quran dan Hadis, sehingga kepala madrasah dalam pesantren tersebut kukuh dalam memelihara budaya organisasi (*keeping a culture alive*); (2) sistem pembelajaran pesantren dilakukan secara terintegrasi, kebijakan kurikulum agama 100% dan kurikulum umum 100%, kelulusan madrasah ditentukan ujian nasional (UN) dan ujian yang diselenggarakan oleh pesantren; (3) persepsi positif terhadap kepala madrasah pesantren ialah penampilan fisik yang sederhana dan kondusif dengan indikasi gedung yang baik, luas pesantren kurang lebih 25 hektar, fasilitas

²⁷¹ Depdiknas R.I, *Proses Pengambilan Keputusan*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Lanjutan Tingkat Pertama, 2002), h. 5.

belajar cukup lengkap, guru sesuai dengan kompetensi keilmuan masing-masing; (4) suasana belajar dan kerja yang kondusif, kedua pesantren tersebut menunjukkan suasana belajar dan kerja yang saling bantu membantu, penuh keikhlasan, penuh semangat, suasana belajar yang dinamis, dan tidak tegang, walaupun memiliki kegiatan yang cukup padat mulai pagi hari sampai malam hari dan disiplin; (5) pengelolaan pembelajaran dan sarana penunjang yang konstruktif, pesantren menunjukkan tingkat pelayanan yang baik dalam pengelolaan pembelajaran dan sarana penunjang yang konstruktif kepada para santrinya. (6) program pesantren rasional dan relevan. Program pendidikan tersebut dipandang masyarakat rasional dan relevan dengan kebutuhan santri dan masyarakat, hal ini tercermin dari tujuan pesantren, yaitu: memberi bekal kepada lulusannya untuk memiliki ilmu pengetahuan dan teknologi, membentuk santri yang berkepribadian, beriman, dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa melalui pembelajaran keagamaan, dan membentuk generasi muda yang mampu hidup mandiri melalui kewirausahaan yang ada.

- d. Budaya dengan beberapa ciri khas, yaitu: (1) motivasi bermutu dan semangat kerja, peran kepala madrasah dalam membangkitkan dan meningkatkan motivasi dan semangat kerja dari pesantren ini, yaitu memberikan keteladanan (*uswatun hasanah*); (2) keterlibatan semua unsur, pertemuan rutinitas yang diadakan untuk membicarakan semua aktivitas dan program pesantren merupakan bukti keterlibatan para pengasuh, pengurus pondok dan para ustad dalam turut serta mendukung usaha-usaha perbaikan pendidikan pesantren; (3) dukungan masyarakat yang kuat; dan (4) kepemimpinan kepala madrasah yang efektif, karakteristik kepemimpinan kepala madrasah yang efektif di pesantren tersebut, yaitu: menciptakan iklim yang kondusif bagi santri-santri yang belajar, para guru terlibat dan tumbuh, dan seluruh masyarakat memberikan dukungan dan menaruh harapan yang tinggi.
- e. Pengambilan keputusan lebih mengedepankan kolektif kolegial, semua keputusan selalu diputuskan dalam rapat yang formal.

Pemimpin dalam organisasi modern melaksanakan tugasnya melalui orang lain dengan cara mendelegasikan tugas-tugas kepada stafnya. Kemudian tugas tersebut dimonitoring pelaksanaannya sehingga bisa diselesaikan dengan baik..²⁷²

Para ahli juga memberikan makna dari pengambilan keputusan seperti yang diungkapkan Steiner pengambilan keputusan suatu proses yang dilakukan manusia dalam interaksi individu maupun sosial didasari pada fakta untuk mencari sebuah jawaban yang terbaik agar dilaksanakan untuk memecahkan suatu masalah.²⁷³

Steers berkata juga “decision making is a process of selecting among available alternatives”. Maknanya pengambilan keputusan adalah pilihan seseorang pada satu solusi dari beberapa banyaknya solusi yang ada.²⁷⁴

Siagian mengatakan bahwa pengambilan keputusan itu suatu pendekatan yang sistematis untuk menghadapi suatu masalah. Pendekatan ini meliputi keilmuan tentang dasar masalah, fakta dan data yang tepat, mengidentifikasi dan mencari solusi pemecahan serta menganalisis seberapa baik solusi tersebut untuk digunakan.²⁷⁵

Sementara Kusnadi menjelaskan juga pengambilan keputusan adalah memilih suatu solusi diantara beberapa solusi yang ada dengan memperhatikan faktor dari luar dan dari dalam.²⁷⁶

Berdasarkan fungsi ada dua tujuan pengambilan keputusan yaitu (1), tujuan bentuk tunggal. Ini terjadi apabila permasalahan yang terjadi hanya satu masalah saja, artinya tidak ada imbas terhadap masalah lainnya pada keputusan yang diambil. (2) tujuan bentuk ganda. Ini terjadi apabila permasalahan yang dihadapi ada dua atau lebih, maknanya pengambilan

²⁷² Harold L. Taylor, *Delegasi Kunci Sukses Praktek Manajemen*, Terj. Roh Mulyadi Hamzah (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1998), h. 13-14.

²⁷³ Steiner A. George, *Kebijakan Strategi Manajemen*, terj. Tim Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, (Jakarta: Erlangga, 1988), h.9.

²⁷⁴ Koontz, *Manajemen*, terj. Tim Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, (Jakarta: Erlangga, 1998), h. 13.

²⁷⁵ Siagian, P. Sondang, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h.39.

²⁷⁶ Kusnadi, dkk, *Pengantar Manajemen: Konseptual & Perilaku*, (Ma- lang: Unibraw, 2005), h.396.

keputusan itu dapat memecahkan beberapa masalah sekaligus baik yang pro maupun yang kontra.

Beberapa tahapan dalam pengambilan keputusan yaitu menentukan masalah, menganalisis keadaan yang ada, adanya solusi yang akan dikembangkan, menganalisis semua solusi yang telah tersedia, selanjutnya memilih solusi terbaik di antara lainnya.²⁷⁷

Penjelasan tersebut merupakan strategi pengambilan keputusan untuk menemukan pola dalam penyelesaian masalah dengan cepat dan tepat.

Pengambilan keputusan akan dianggap efektif apabila memenuhi hal-hal berikut ini: “1) keputusan diambil sebagai pemecahan masalah yang dihadapi; 2) sedapat mungkin cepat dan tepat; 3) bersifat rasional, artinya dapat diterima akal sehat terutama bagi para pelaksana yang nantinya bertanggung jawab atas keputusan tersebut; 4) bersifat praktis dan pragmatis, artinya dapat dilaksanakan dengan kemampuan yang ada; 5) berdampak negatif seminim mungkin; 6) menguntungkan banyak pihak demi kelancaran kerja dan arah tujuan yang hendak dicapai; 7) keputusan yang diambil dapat dievaluasi untuk masa yang akan datang”.²⁷⁸

Menurut Nurs pengambilan keputusan juga mempertimbangkan hal-hal berikut ini: 1) dalam proses pengambilan keputusan tidak terjadi secara kebetulan; 2) pengambilan keputusan dilakukan secara sistematis, yaitu: tersedianya sumber-sumber untuk melaksanakan keputusan yang akan diambil, kualifikasi tenaga kerja yang tersedia, falsafah yang dianut organisasi, situasi lingkungan internal dan eksternal yang akan mempengaruhi administrasi dan manajemen di dalam organisasi; 3) masalah harus diketahui dengan jelas; 4) pemecahan masalah harus didasarkan pada fakta-fakta yang terkumpul dengan sistematis; 5) keputusan yang baik adalah keputusan yang telah dipilih dari berbagai alternatif yang telah dianalisa secara matang.²⁷⁹

²⁷⁷ Sutisna Oteng, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoretis untuk Praktek Profesional*, (Bandung: Angkasa, 1993), h. 153.

²⁷⁸ Anoraga P., *Psikologi Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), h.55.

²⁷⁹ Nurs, *Pengambilan Keputusan*, (Jakarta: Gunung Agung, 2003), h. 159.

Campbell juga menyebutkan bahwa “....keputusan yang diambil itu merupakan perwujudan kebijakan yang telah digariskan..” dengan demikian “proses pengambilan keputusan pada hakikatnya sama saja dengan analisis proses kebijakan”. Di samping itu Campbell juga menyebutkan bahwa “proses pengambilan keputusan, antara lain menurut Campbell adalah menentukan tujuan, mengidentifikasi pilihan, menganalisis informasi, dan menentukan pilihan”.²⁸⁰

Sementara itu Boehm, mengemukakan bahwa dalam pengambilan keputusan diperlukan langkah-langkah strategis. “Langkah tersebut bisa dengan membuat pertanyaan, menentukan pilihan-pilihan, membuat daftar yang pro dan kontra, serta mengumpulkan informasi sebelum mengambil keputusan”.²⁸¹

Menurut Hikmat keputusan diambil terkait “...dengan pemilihan alternatif pemecahan masalah, melibatkan semua pihak yang terkait dengan lembaga pendidikan”. Hal ini penting dilakukan mengingat “keputusan yang diambil harus dapat didukung oleh semua pihak, sehingga diperlukan kerjasama agar konflik dapat segera teratasi”.²⁸²

Senada dengan pendapat di atas, Hikmat menjelaskan proses pengambilan keputusan berkaitan secara langsung dengan kecerdasan seorang pimpinan. Pengambilan keputusan sebaiknya didasarkan pada prinsip-prinsip kemanusiaan, artinya akal dan hati harus berjalan seimbang agar pelaksanaan keputusan tidak kaku dan dikesankan sebagai bagian dari produk kepemimpinan yang otoriter. Pendapat tersebut menegaskan bahwa pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan harus mengacu pada pandangan-pandangan rasional dan kebijakan yang telah dimusyawarahkan dengan seluruh bawahannya.²⁸³

Sunarto dalam bukunya menyebutkan “ada 4 hal karakter pemimpin dalam pengambilan keputusan yaitu gaya direktif (Toleransi rendah-rasionalitas), Gaya analitik

²⁸⁰ Campbell Vincent., et al, *Decisions Based on Science*, (Arlington VA: National Science Teachers Association, 1997), h. 5.

²⁸¹ Adair John, *Decision Making & Problem Solving Strategies*, (London: Kogan Page, 2007), h.23.

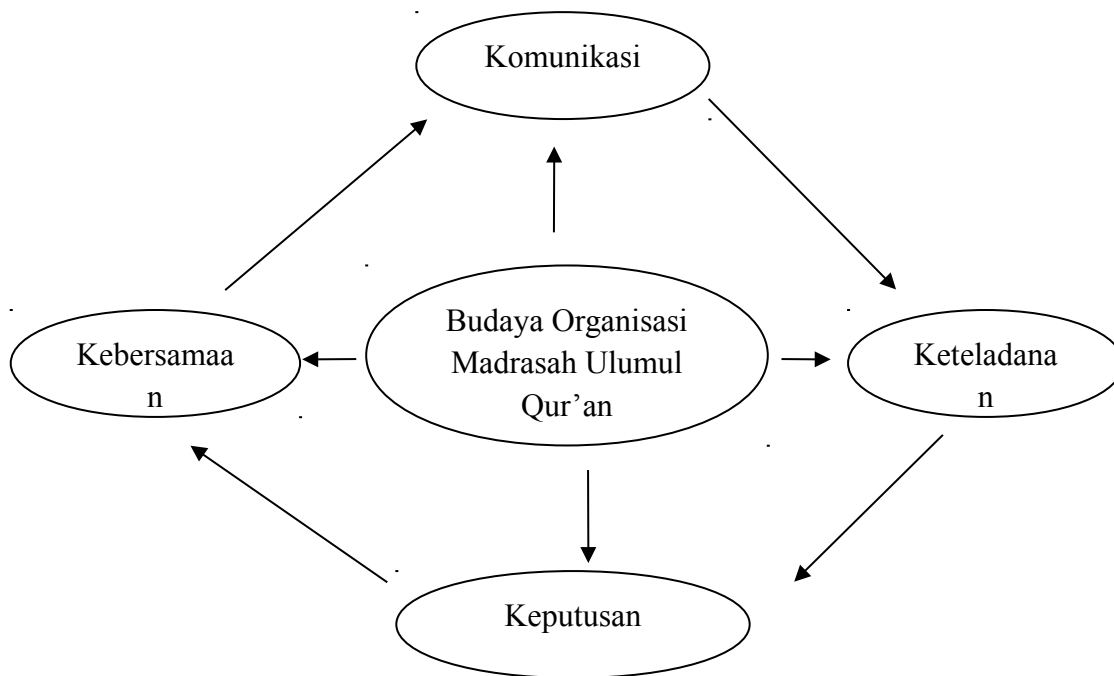
²⁸² Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2009), hlm.63.

²⁸³ Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, hlm.56.

(toleransi tinggi-dibanding pengambilan keputusan direktif), gaya Konseptual (diperlukan keputusan kreatif), dan gaya perilaku (mengandalkan pertemuan)”²⁸⁴

Wahyosumidyo menyebutkan, setidaknya ada empat fungsi pengambilan keputusan yaitu “ *entrepreneur* (memperbaiki penampilan sekolah), *disturbance handler* (mneyelesaikan problem yang ada), a *resource* (menyedikan SDM), a *negotiator* (selalu bermusyawarah)”²⁸⁵

4. Dimensi Budaya Organisasi



²⁸⁴ Sunarto, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Amus, 2004), h. 80-81

²⁸⁵ Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2002), h.94.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepala Madrasah dalam pengembangan budaya organisasi pada MUQ adalah dengan optimalisasi komunikasi yang efektif, membangun kolaborasi satu sama lain, memberikan reward-punishment, memperkuat tali silaturahmi/uhkuwah antar guru dan internalisasi visi-misi.
2. Keteladanan selalu menjadi strategi utama Kepala Madrasah dalam pengembangan budaya organisasi di Madrasah Ulumul Qur'an. Keteladanan itu dimulai dari diri kepala madrasah pada setiap aturan yang akan diberlakukan, misalnya dari ketepatan hadir, kepala madrasah terlebih dahulu mendisiplinkan dirinya hadir lebih awal.

3. Keputusan yang di ambil oleh kepala madrasah mengedepankan model demokratis atau kolektif kolegial. Keputusan yang diambil oleh kepala madrasah selalu mengedepankan pada musyawarah/mufakat.
4. Kepala madrasah MUQ juga mengedepankan kepedulian/pengawasan terhadap guru, staf dan siswa. Dengan kepedulian yang ditampilkan oleh kepala madrasah ini menjadikan suasana kebersamaan//ukhuwah dimadrasah sangat erat.

B. Rekomendasi

Penelitian ini melahirkan beberapa rekomendasi kepada madrasah, pemerintah maupun peneliti berikutnya. Rekomendasi ini adalah sebagai berikut:

1. Yayasan/Pengelola pesantren/Pimpinan Pondok pesantren Ulumul Qur'an: a) Tetap mempertahankan nilai-nilai filosofis yang telah dibangun oleh para pendahulu., b) Nilai budaya organisasi yang sudah ada terus untuk pertahankan dan dikembangkan, dan c) Integrasi ilmu pengetahuan juga tetap di lestarikan, sehingga prestasi Madrasah yang sudah ada dapat dipertahankan.
2. Sudah sepatutnya perintah khususya Kota Langsa memberikan perhatian dan pembinaan kepada Madrasah Ulumul Qur'an diantaranya adalah: a) merawat dan melestarikan pesantren yang sudah menjadi indogonius (wajah asli) pendidikan Aceh dari kepunahan; (b) ikut memberi peluang untuk berkembangnya pondok pesantren dengan tetap memelihara keaslian pendidikannya; dan (c) memberikan kebijakan yang bersifat solutif bagi

keberlangsungan eksistensi pendidikan pesantren, dan tidak merusaknya dengan berbagai aturan yang dikelurkannya.

3. Terakhir pada peneliti/pemerhati pendidikan. Peneliti menyadari memiliki keterbatasan, oleh karena itu penting untuk dilakukan penelitian lebih lanjut tentang: kontribusi komitmen organisasi, kedisiplinan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan lembaga pendidikan di nagungan pondok pesantren, model pendidikan karakter di pesantren modern dan tradisional, transformasi kekinian pesantren, karena poin tersebut penting yang juga patut diteliti dalam memposisikan pesantren dengan realitas kekinian yang bersyariat dalam hal ini posisi masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ke Tujuh. PT. Remaja Rosdakarya: Bandung
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Reneka Cipta.
- Arimi, Siti. 2011. *Berjudul Kebijakan Penugasan Kepala Sekolah Terhadap Guru Dan Kontribusinya Terhadap Moral Kerja Guru-Guru SMAN di Kabupaten Kapuas Kalimantan Tengah*. Malang: Disertasi Program Pascasarjana Malang.
- Cahyono, Bambang Tri. 1996. *Manajemen Produksi*. IPWI. Jakarta.
- Daeli, Sinema. 2011. *Proses pengambilan keputusan oleh kepala sekolah dengan tingkat partisipasi dan kepuasan guru dalam pengelolaan Sekolah Dasar Negeri di Kotamadya Malang*. Malang: Disertasi Program Pascasarjana Malang.
- Danim, Sudarwan. 2002. *Inovasi Pendidikan: Dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung : Pustaka Setia.
- Dirawat, dkk, 1983. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.

- Dubrin, Andrew J.. 2005. *The Complete Ideal's Guide To Leadership*. Jakarta: Prenada Media.
- Haris, Amin. 2011. *Implementasi Program Humas dalam Pencitraan Perguruan tinggi di Kota Malang*. Malang: Desertasi Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Hasil wawancara dengan Rusdi. Pada tanggal 8 Juni 2016
- Irawanto, Dodi Wirawan. 2008. *Kepemimpinan Esensi dan Realitas*. Malang: Banyumedia.
- Judge, Robbins dan. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Duabelas, Penerbit Salemba Empat: Jakarta.
- John P. Kotter, *Leading Change*. (Boston, MA: Harvard Business School Press 1996),
- Keith Davis, and John W. Newstrom. *Human Behaviour at Work : Organizational Behaviour*. (New York Mc. Graw-Hill Inc., 1985),
- Kartono, Kartini. 2008. *Pemimpin dan Kepemimpinan Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Lashway, Larry. "Ethical Leadership".ERIC Digest. Number 106. June 1996.
- Michael Zwell, *Creating a Culture of Competency*, (New York, Wiley, 2000)
- Matthew B. Milles dan A. Michael Hubberman, *Qualitative Data Analysis Second Edition* (London and New Delhi Sage Publications International Education and Profesional Publisher, Thousand oaks, 1994),
- Moeljono, Djokosantoso. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Muhaimin. 2005. *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

- Nasution, Zulkarnain. 2006. *Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan [Konsep, Fenomena dan Aplikasinya]*. Malang: UMM Press.
- Ndraha, Taliziduhu. 1997. *Budaya Organisasi*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Peursen, Van. 1984. *Strategi Kebudayaan*. (terjemahan Dick Hartoko). Jakarta: Yayasan Kanisius
- Prijono, Onny S. dan AMW Pranarka (Penyunting).1996. *Pemberdayaan: Konsep, kebijakan dan impementasi*. Jakarta: Centre For Strategic and Internasional Studies.
- Pusat Kurikulum, Balitbang Depdiknas. 2002. *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Jakarta
- Qomar, Mujamil. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga. Hlm. 269.
- Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi Buku 2*, Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins. 1999. *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi, dan Aplikasi*. Alih bahasa oleh Pujatmaka Hadyana. Jakarta: Prenhallindo.
- Rukmana, Nana D.W. 2007. *Etika Kepemimpinan Perspektif Agama dan Moral*. Bandung: Alfabeta.
- Sathe, Vijay, *Culture and Related corporate Realities*, (Homewood : Richard D. Irwin, Inc., 1985)
- Schein, E. H. 198. *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco: Jossey-Bass,.
- Siagian, S.P. 1992. *Organisasi Kepemimpinan & Perilaku Administrasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siburian, Paningkat. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi, Perilaku Inovatif, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Kepala SMK (Pengembangan*

- Model Teoritis Kinerja Melalui Studi Empiris pada SMK di Kota Medan*). Medan: Disertasi Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.
- Silalahi, *Corporate Culture and Performance Appraisal*, (Jakarta : Al-Hambra, 2004),
- Siswadi, dkk. 2003. *Meniti Jalan Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Pustaka pelajar.
- Stolp, Stephen. *Leadership for School Culture*. ERIC Digest, Number 91. Tahun 1994
- Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan; Kompetensi dan Praktiknya*, 2004, Jakarta: Bumi Aksara,
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2006. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sulthon, H.M.. 2005. *Perilaku Kepemimpinan, Orientasi, Supervisi Kepala Sekolah, Pelibatan Guru Dalam Pengambilan Keputusan dan Iklim Organisasi dalam Kaitannya dengan Semangat Kerja Guru Pada Sekolah Dasar di Kabupaten Jember*. Malang: Desertasi Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Sumadi, Suryabrata. 1990. *Psikologi Kepribadian*. Jakarta : CV Rajawali
- Surya, Moh. .1995. *Nilai-Nilai Kehidupan* (makalah) . Kuningan : PGRI PD II Kuningan.
- Tika, Pabundu, 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Bumi Aksara: Jakarta
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Tobroni. 2005. *The Spiritual Leadership Pengefektifan Organisasi Noble Industry Melalui Prinsip-Prinsip Spiritual Etis*. Malang UMM Press.
- Victor H. Vroom dan Jago, Arthur G. *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs, (New Jersey: Prentice Halls, 1988).
- Wahab, Abdul Aziz. 2008. *Anatomi organisasi dan kepemimpinan pendidikan (telaah terhadap organisasi dan pengelolaan organisasi pendidikan)*. Bandung: Alfabeta

Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Gafinso Pesada.

Winardi. 2000. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

BAGIAN 1

HASIL WAWANCARA PENELITIAN

1. Subjek Penelitian : Kepala Madrasah Ulumul Qur'an Kota Langsa
2. Waktu Penelitian : Selasa, 30 Agustus 2016/jam 10.00 wib
3. Tempat wawancara : Ruang Kepala Sekolah
4. Masalah : Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah dalam Pengembangan Budaya Organisasi.
5. Peneliti : Hamdani
6. Narasumber : Drs. Jailani

Peneliti : Strategi perilaku kepala madrasah membangun komunikasi positif dalam Pengembangan Budaya Organisasi?

Informan 1 : Komunikasi yang dibangun oleh kepala Madrasah Ulumul Qur'an Kota Langsa yaitu dengan mempengaruhi mereka agar mau bekerja dengan baik, mengajar dengan baik dan menjalankan disiplin guru dan tanggung jawab guru. Langkah ini dilakukan dalam rangka penguatan penanaman budaya organisasi.

Peneliti : Bagaimana Perilaku Kepala Madrasah dalam membangun sosialisasi untuk Pengembangan Budaya Organisasi?

Informan 1 : Sosialisasi yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu dengan membangun kolaborasi untuk tujuan bersama yang sering kita lakukan pada hari-hari pertemuan. Dalam pertemuan itu seringkali disampaikan oleh pimpinan tinggi (Dayah), hal ini dilakukan dalam memupuk kepercayaan antar sesama guru. Hal lain juga dilakukan pertemuan dengan stakholder dan tokoh masyarakat. Sementara pertemuan dengan wali murid 2 kali dalam satu tahun. Dalam pertemuan ini akan disampaikan prestasi dan keunggulan madrasah.

Peneliti : Apakah Kepala sekolah juga melakukan sosialisasi eksternal?

Informan 1 : Kepala sekolah juga membangun komunikasi yang intensif dengan masyarakat luas dan sekitarnya

Peneliti : Kedisiplinan yang seperti apakah yang diterapkan oleh kepala sekolah?

Informan 1 : Kedisiplinan merupakan hal penting dalam pelaksanaan proses belajar mengajar. Kedisiplinan pada pendidik dan peserta didik. Dalam kaitan pendidik yaitu guru diwajibkan taat pada kelengkapan administrasi, seperti membuat RPP, mengisi absen. RPP tersebut sudah harus selesai pada saat guru selesai mengajar 2 bulan lamanya.

Peneliti : Bagaimana Perilaku Kepala Madrasah membangun kekompakan?

Informan 1 : Keakraban yang dibangun dengan cara Jarang duduk kantor kepala sekolah. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi gab antara guru dan kepala sekolah. Sehingga kepala sekolah lebih sering berada di ruang guru daripada ruang kepala sekolah. Strategi ini dilakukan agar setiap kendala yang dialami oleh guru dapat teratasi dengan cepat, tepat dan efisien.

Di samping itu, dengan adanya pengajian-pengajian juga dapat membuat kebersamaan itu terjalin. Rapat diawal tahun juga selalu dilakukan oleh madrasah. Kalau ada guru yang kemalangan, selalu dilalukan kunjungan kerumah tersebut. Hal ini dilalukan demi terwujudnya rasa kekeluargaan dan kebersamaan.

Peneliti : Bagaimana Perilaku Kepala Madrasah membangun kebersamaan/ukhuwan?

Informan 1 : Kepala madrasah juga lebih banyak menghabiskan waktunya di ruang guru dari pada ruang kepala Madrasah. Hal ini dilakukan agar tidak adanya

pemisah antara kepala Madrasah dengan guru-guru. Nilai positif lain yaitu bila ada persoalan dapat segera diselesaikan oleh kepala madrasah.

- Peneliti : Bagaimana Bapak meningkatkan prestasi akademik siswa/I di MUQ Langsa
- Informan I : Peningkatan prestasi siswa/i dengan memaksimalkan prestasi disetiap mata pelajaran di dalam kelas, terutama pada kelas XII. Pada kelas ini siswa terus dipacu untuk meningkatkan prestasi akademik dalam persiapan menghadapi ujian Nasional. Upaya ini dilakukan agar siswa/i dapat memperoleh nilai terbaik pada saat ujian nasional. Karena itu perlu langkah strategis untuk peningkatan prestasi peserta didik. Selanjutnya, guru juga terus didorong untuk meningkatkan kompetensi pedagogik, profesional, sosial dan kepribadian. Keempat potensi ini harus saling mendukung satu sama lainnya.
- Peneliti : Bagaimana langkah Bapak dalam optimalisasi visi/misi Madrasah Ulumul Qur'an Langsa?
- Informan I : Langkah mencapai visi dalam membangun sekolah sama dengan visi dan misi Madrasah Ulumul Qur'an. Karena ini dibuat di tingkat Dayah Ulumul Qur'an. Hal ini dikarenakan bahwa Aliyah juga harus mendalami pelajaran dayah. Menjadi kader ulama lebih mengarah pada dayah. Pendidikan dayah juga diatur oleh madrasah. Sekarang ada bagian dayah yang mengatur pelajaran-pelajaran dayah. Baru kemudian diserahkan ke-sekolah untuk menjalankannya. Kalau sore hari disebut ekstrakurikuler dayah. Namun yang mengaturnya tetap pihak madrasah.
- Peneliti : Bagaimana kepala madrasah dalam membangun keteladanan di Madrasah Ulumul Qur'an Langsa?
- Informan I : Kepala Madrasah terus memberi contoh atau melakukan sebelum guru dan pegawai melakukan aturan yang sudah disepakati bersama. Kepala madrasah selalu melakukan lebih dahulu baru menyampaikan gagasan kepada guru-guru. Hal ini agar semata-mata untuk menunjukkan keteladanan. Kita memerintahkan mengajar tepat waktu, saya sendiri ada mengajar, ya saya datang lebih awal. Administrasi sama-sama kita persiapkan, walau saya kepala madrasah, namun ada kewajiban untuk mengajar. Dalam mengajar tentu ada persiapan-persiapan administrasi, ada RPP, kita lebih dulu mempersiapkan.
- Peneliti : Bagaimana kepala madrasah dalam pengambilan keputusan

Informan 1 : Pengambilan keputusan di madrasah Aliyah Ulumul Qur'an. Keputusan yang diambil berdasarkan pertimbangan yang sangat matang, sehingga meminimalisir kerugian dari kebijakan yang diambil. Dalam tataran madrasah apabila memang harus terjadi, maka harus diusahakan semaksimal mungkin tidak merugikan peserta didik pada khususnya, warga madrasah pada umumnya. pengambilan keputusan, ada yang sifatnya kebijakan kepala madrasah dengan melihat dampak manfaat lebih besar. Keputusan lain tentu harus melalui musyawarah, misalnya mengenai kelulusan, itu tetap mengajak dewan guru untuk menentukan sikap. Tentunya dalam musyawarah ada perbedaan pendapat, tentu kepala madrasah mengambil suara terbanyak. Guru-guru yang di undang dapat memberikan pandangan yang baik.

Peneliti : Bagaimana kepedulian bapak dalam merawat budaya di MUQ?

Informan 1 : *Leader* di madrasah adalah kepala sekolah, *top leader* pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di madrasah” Menurutnya. Keberhasilan organisasi madrasah banyak ditentukan oleh kepemimpinan kepala madrasah dalam menjalankan peranan dan tugasnya.

Sementara peranan adalah seperangkat sikap dan perilaku yang harus dilakukan sesuai dengan posisinya dalam organisasi. Dan peranan tidak hanya menunjukkan tugas dan hak, tapi juga mencerminkan tanggung jawab dan wewenang dalam organisasi. Pendidikan merupakan wadah untuk menyampaikan ilmu pengetahuan dalam pembentukan karakter. Awal disampaikannya pendidikan sejak kita dari dalam kandungan. Kemudian dengan tumbuh dan berkembangnya kita, pendidikan dapat diperoleh melalui sektor formal dan informal, seperti madrasah, tempat kursus, buku-buku, dan media lainnya. Artinya, pendidikan sangatlah penting bagi setiap individu”. Ucap Jailani.

Pada aspek kurikulum kepala madrasah mengontrol setiap kewajiban masing-masing guru dalam mengajar, bila ada yang kurang baik, maka kita akan komunikasi dengan mereka penuh perhatian, kalau terlambat kenapa terlambat, apa sakit, kita awali dengan perhatian, tidak langsung ini kok terlambat lagi. Kenapa terlambat, apa ada hujan tadi. Ada juga guru yang sering terlambat, ya “nada” tentu agak keras. Guru yang terlambat biasanya pada saat kepala madrasah sedang. Biasa yang sering terlambat guru yang

mengajar pada hari minggu saja. Ya ini agak marahlah. Karena terlambat selalu. Begitulah komunikasi yang kami bangun. Tegur Kepala Madrasah Aliyah Bustanul Ulum.

Kepedulian kepala madrasah dalam membangun budaya organisasi yaitu dengan mengontrol bagian-bagian sendiri, ada kurikulum, humas. Sebagai kepala madrasah Aliyah kita melakukan kontrol kesemua bidang apa sudah berjalan dengan baik atau belum. Masing-masing bidang juga mengontrol setiap amanah yang diberikan oleh kepala madrasah.

Pelaksanaan pengajaran juga harus kita kontrol, bila ada yang kurang baik, maka kita akan komunikasi dengan mereka dengan penuh perhatian, kalau terlambat kenapa terlambat, apakah sakit. Teguran-teguran itu kita awali dengan kata-kata perhatian. Tidak langsung ini kok terlambat lagi. Kenapa terlambat, apa ada hujan tadi. Tidak begitu komunikasinya.

Memang ada juga sekali-sekali selalu terlambat, ya.. nada tentu agak keras. Seringkali terlambat pada saat saya mengajar. Biasa yang sering terlambat guru yang mengajar pada hari minggu saja. Ya ini agak marahlah. Karena terlambat selalu.

BAGIAN II

HASIL WAWANCARA PENELITIAN

1. Subjek Penelitian : Ketua Yayasan Ulumul Qur'an Kota Langsa
2. Waktu Penelitian : Selasa, 30 Agustus 2016/jam 10.00 wib
3. Tempat wawancara : Pos Coffee Kota Langsa
4. Masalah : Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah dalam Pengembangan Budaya Organisasi.
5. Peneliti : Hamdani
6. Narasumber : Dr. Amiruddin Yahya, MA

Peneliti : Komunikasi yang dibangun kepala madrasah dalam Pengembangan Budaya Organisasi?

Informan 2 : Komunikasi itu lebih dengan mensyaratkan intelektual, sikap dan keterampilan. Selain itu, guru profesional harus memiliki kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial; Komunikasi kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin guru adalah dengan menerapkan kepatuhan pada peraturan sekolah dalam bentuk kehadiran tepat waktu, mengajar sesuai dengan perencanaan pembelajaran, dan menyusun perangkat pembelajaran seperti rincian minggu efektif, RPP, program tahunan, program semester, dan kriteria ketuntasan minimal; dan Komunikasi kepala sekolah dalam meningkatkan tanggung jawab guru yaitu dengan melaksanakan tugas pokok guru yang meliputi: sebagai pengajar, pembimbing, administrator kelas, pengembangan kurikulum, pengembangan profesi dan membina hubungan masyarakat.

Peneliti : Bagaimana strategi yayasan dalam melakukan sosialisasi di masyarakat?

- Informan 2 : Bahwa pertemuan-pertemuan rutin selalu dilakukan untuk membangun komunikasi yang baik dengan pihak-pihak terkait. Pihak tersebut semisal kapolsek, camat, koramil, tokoh masyarakat setempat dan unsur muspida di Kota Langsa. Di samping juga menjalin hubungan yang baik dengan para jurnalis agar dapat menginformasikan setiap kegiatan yang dilakukan oleh madrasah ulumul qur'an.
- Peneliti : Bagaimana kepala madrasah dalam membangun ukhuwan ?
- Informan 2 : Pengajian dapat menumbuhkan ukhuwan satu sama lain (pimpinan dan bawahan) di madrasah. Sehingga tercipta ukhuwan yang tanpa batas.
- Peneliti : Bagaimana Perilaku Kepala Madrasah mengkomunikasikan visi dan misi dalam Pengembangan Budaya Organisasi?
- Informan 2 : Hal ini dilakukan demi integrasi ilmu pengetahuan, tidak adanya mengutamakan pelajaran madrasah atau sebaliknya mengutamakan pendidikan Dayah. Semua siswa wajib mempelajari mata pelajaran umum dan pelajaran Dayah.
- Peneliti : Bagaimana Kepala Madrasah dalam membangun keteladanan?
- Informan 2 : Amiruddin menyebutkan kepala madrasah tetap harus memberi contoh positif untuk ditiru bawahan. Baik dalam perilaku, tutur kata maupun pribadinya. Di dalam madrasah, kepala madrasah ibarat intertainmen atau artisnya. Sehingga segala yang dilakukan akan menjadi pembicaraan atau dijadikan contoh. Disinilah kepala madrasah harus memiliki sifat-sifat yang layak dijadikan contoh dan tidak sembarangan dalam mengambil keputusan.
- Peneliti : Bagaimana keputusan yang diambil oleh Bapak Jailani?
- Informan 2 : Bapak Jailani bertugas sebagai penanggung jawab keberhasilan organisasi, sebagai seorang konseptor, diplomat dan sebagai pengambil keputusan. Ketika kepemimpinan dikaitkan dengan konsep manajemen maka kepemimpinan memiliki posisi yang sentral, karena dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan inti dari manajemen.

BAGIAN III

HASIL WAWANCARA PENELITIAN

1. Subjek Penelitian : Guru Madrasah Ulumul Qur'an Kota Langsa
2. Waktu Penelitian : Senin, 9 September 2019/jam 09.00 wib
3. Tempat wawancara : Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an
4. Masalah : Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah dalam Pengembangan Budaya Organisasi.
5. Peneliti : Hamdani
6. Narasumber : Agus Salim, S.Pd

Peneliti : Bagaimana komunikasi Kepala madrasah dalam pengembangan budaya?

Informan 3 : Internalisasi visi sekolah selalu di ingatkan kembali pada setiap awal tahun. Hal ini di lakukan agar para guru terus bersemangat dengan bingkai visi tersebut. Kegiatan MGMP sebagai media untuk internalisasi nilai-nilai yang dikembangkan oleh madrasah ulumul Qur'an.

Peneliti : Bagaimana kepala madrasah dalam meningkatkan prestasi siswa di MA Ulumul Qur'an Langsa?

Informan 3 : Pembinaan-pembinaan, belajar tambahan, test atau latihan yang berkaitan dengan olimpiade terus dilakukan untuk peningkatan prestasi non akademik. Kegiatan ini tentu diikuti oleh siswa yang memiliki semangat yang tinggi guna penigkatan prestasi. Sementara siswa yang tidak memiliki bakat akademik tentu tidak tertarik pada pelatihan-pelatihan seperti itu.

Peneliti : Bagaimanana kepala madrasah dalam membangun keteladanan?

Informan 3 : "*Leadership*" di MUQ adalah motivator dan pendukung daripada sumber-sumber, dan alat yang tersedia bagi suatu kelompok organisasi. Pemimpin harus mempunyai sifat yang baik yang dapat dijadikan contoh dalam

lingkungan sekolah. Salah satunya harus rendah hati atau sederhana, sabar atau mempunyai kesetabilan emosi, suka menolong, percaya diri, jujur dan ahli dalam jabatannya. Kepala madrasah harus menjadi teladan atau contoh bagi karyawannya mengenai perilaku yang baik, juga dalam hal kedisiplinan atau dalam bidang akademik.

Peneliti : Bagaimana kepedulian kepala madrasah dalam membangun budaya organisasi

Informan 3 : Berbicara pendidikan. Beliau meneruskan, di jaman sekarang ini pendidikan sangat mendukung dalam membentuk masa depan. Namun masih banyak orang yang kurang peduli akan pentingnya pendidikan tersebut, menganggap remeh. Perkembangan jaman mengubah pola pemikiran banyak orang di dunia. Ketidakpedulian itu berdampak negatif.

BAGIAN IV

HASIL WAWANCARA PENELITIAN

1. Subjek Penelitian : Kepala TU Madrasah Ulumul Qur'an Kota Langsa
2. Waktu Penelitian : Selasa, 10 Oktober 2019/jam 10.00 wib
3. Tempat wawancara : Ruang TU MUQ
4. Masalah : Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah dalam pengembangan budaya organisasi.
5. Peneliti : Hamdani
6. Narasumber : Hamdani

Peneliti : Bagaimana Perilaku Kepala Madrasah mengkomunikasikan pentingnya disiplin?

Informan 4 : Dalam pelaksanaan disiplin guru, kepala sekolah selalu mengingatkan guru dengan cara-cara yang bijaksana tanpa mengedepankan otoritas yang dimiliki. Guru masuk tepat waktu dan keluar tepat pada waktu yang sudah disepakati bersama.

Peneliti : Bagaimana Perilaku Kepala Madrasah dalam membangun sosialisasi untuk Pengembangan Budaya Organisasi?

Informan 4 : Sosialisasi yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu dengan membangun kolaborasi untuk tujuan bersama yang sering kita lakukan pada hari-hari pertemuan. Dalam pertemuan itu seringkali disampaikan oleh pimpinan tinggi (Dayah), hal ini dilakukan dalam memupuk kepercayaan antar sesama guru. Hal lain juga dilakukan pertemuan dengan stakholder dan tokoh masyarakat. Sementara pertemuan dengan wali murid 2 kali dalam satu tahun. Dalam pertemuan ini akan disampaikan prestasi dan keunggulan madrasah.

Peneliti : Apakah Kepala sekolah juga melakukan sosialisasi eksternal?

Informan 4 : Kepala sekolah juga membangun komunikasi yang intensif dengan masyarakat luas dan sekitarnya

Peneliti : Kedisiplinan yang seperti apakah yang diterapkan oleh kepala sekolah?

Informan 4 : Kedisiplinan merupakan hal penting dalam pelaksanaan proses belajar mengajar. Kedisiplinan pada pendidik dan peserta didik. Dalam kaitan pendidik yaitu guru diwajibkan taat pada kelengkapan administrasi, seperti membuat RPP, mengisi absen. RPP tersebut sudah harus selesai pada saat guru selesai mengajar 2 bulan lamanya.

Peneliti : Bagaimana kepala sekolah dalam pengambilan keputusan?

Informan 4 : Kepala melakukan pengawasan pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi. Di samping itu Kepala madrasah juga bertanggung jawab terhadap perberdayaan sumber daya yang ada di madrasah yang meliputi SDM, sarana dan prasarana, biaya, teknologi dan informasi. Diantara sumber daya manajemen tersebut SDM yang paling penting dan perlu diberdayakan. Hal tersebut mengingat SDM yang dinamis dan perannya sebagai pelaku-pelaku pendidikan yang nantinya akan memberi warna bagi kehidupan madrasah.

BAGIAN V

HASIL WAWANCARA PENELITIAN

1. Subjek Penelitian : Guru Ulumul Qur'an Kota Langsa
2. Waktu Penelitian : Selasa, 14 Mei 2019/jam 14.00 wib
3. Tempat wawancara : Madrasah Ulumul Qur'an
4. Masalah : Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah dalam pengembangan budaya organisasi.
5. Peneliti : Hamdani
6. Narasumber : Ihsan

Peneliti : Komunikasi kepala madrasah dalam internalisasi visi dan misi guna pengembangan Budaya Organisasi?

Informan 5 : Sementara bila ada siswa yang terlambat, kepala sekolah selalu memberikan teguran dan sanksi bila terulang kembali. Namun demikian kepala MA juga selalu bekerjasama dengan pamong masing-masing siswa agar siswa tidak terlambat kesekolah. Penyebab keterlambatan siswa seringkali terjadi akibat tidur setelah shalat subuh.

Peneliti : Bagaimana strategi yayasan dalam melakukan sosialisasi di masyarakat?

Informan 5 : Bahwa pertemuan-pertemuan rutin selalu dilakukan untuk membangun komunikasi yang baik dengan pihak-pihak terkait. Pihak tersebut semisal kapolsek, camat, koramil, tokoh masyarakat setempat dan unsur muspida di Kota Langsa. Di samping juga menjalin hubungan yang baik dengan para jurnalis agar dapat menginformasikan setiap kegiatan yang dilakukan oleh madrasah ulumul qur'an.

BAGIAN VI

HASIL WAWANCARA PENELITIAN

1. Subjek Penelitian : Humas Madrasah Ulumul Qur'an Kota Langsa
2. Waktu Penelitian : Selasa, 15 Januari 2018/jam 09.00 wib
3. Tempat wawancara : Warung Kopi Corner
4. Masalah : Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah dalam pengembangan budaya organisasi.
5. Peneliti : Hamdani
6. Narasumber : Supriadi

Peneliti : Bagaimana Kepala Madrasah dalam membangun kebersamaan?

Informan 6 : Kegiatan pengajian-pengajian juga dapat membuat kebersamaan itu terjalin. Rapat diawal tahun juga selalu dilakukan oleh madrasah. Kalau ada guru yang kemalangan, selalu dilalukan kunjungan kerumah tersebut. Hal ini dilalukan demi terwujudnya rasa kekeluargaan dan kebersamaan.

Peneliti : Bagaimana strategi membangun ukhuwan di Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an?

Informan 6 : Kegiatan-kegiatan tersebut dapat meningkatkan ukhuwah antar sesama Sehingga tercipta ukhuwan yang tanpa batas.

BAGIAN VII

HASIL WAWANCARA PENELITIAN

1. Subjek Penelitian : Mudir Ulumul Qur'an Kota Langsa
2. Waktu Penelitian : Selasa, 14 Mei 2019/jam 14.00 wib

3. Tempat wawancara : Madrasah Ulumul Qur'an
4. Masalah : Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah dalam Pengembangan Budaya Organisasi.
5. Peneliti : Hamdani
6. Narasumber : Yunus Ibrahim, M.Pd

Peneliti : Gaya komunikasi kepala MUQ dalam pengambilan keputusan?

Informan 7 : Keputusan pada dasarnya hasil akhir dalam mempertimbangkan sesuatu yang akan dilaksanakan dengan nyata. Keputusan dapat diartikan juga hasil terbaik dalam memilih satu di antara dua atau beberapa alternatif yang dihadapi. Pengambilan keputusan terjadi apabila seorang Manajer menghadapi beberapa alternatif pemecahan problem, pengambilan keputusan merupakan wewenang (hak dan kewajiban) pucuk pimpinan. Namun fungsi pengambilan keputusan tidak selamanya mudah untuk kepemimpinan.

BAGIAN VIII

HASIL OBSERVASI PENELITIAN

1. Subjek Penelitian : Kepala Madrasah Ulumul Qur'an Kota Langsa
2. Waktu Penelitian : Selasa, 12 Maret 2019/jam 14.30 wib
3. Tempat observasi : Siswa/i Madrasah Ulumul Qur'an
4. Masalah : Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah dalam

Pengembangan Budaya Organisasi.

- 5. Peneliti : Hamdani
- 6. Narasumber : Hamdani

Peneliti : Bagaimana internalisasi visi dan misi Madrasah Ulumul Qur'an?

Observasi 1 : Integrasi pendidikan di Madrasah Ulumul Qur'an, telah membentuk Peserta didik yang memiliki pengetahuan yang berimbang, pengetahuan umum dan pengetahuan agama.

BAGIAN IX

HASIL OBSERVASI PENELITIAN

- 1. Subjek Penelitian : Kepala Madrasah Ulumul Qur'an Kota Langsa
- 2. Waktu Penelitian : Selasa, 7 Juli 2019/jam 09.30 wib
- 3. Tempat observasi : Lingkungan Madrasah Ulumul Qur'an
- 4. Masalah : Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah dalam Pengembangan Budaya Organisasi.
- 5. Peneliti : Hamdani
- 6. Narasumber : Hamdani

- Peneliti : Bagaimana Perilaku Kepala Madrasah mengkomunikasikan pentingnya disiplin?
- Observasi II : Dalam pelaksanaan disiplin guru, kepala sekolah selalu mengingatkan guru dengan cara-cara yang bijaksana tanpa mengedepankan otoritas yang dimiliki. Guru masuk tepat waktu dan keluar tepat pada waktu yang sudah disepakati bersama.
- Peneliti : Bagaimana Perilaku Kepala Madrasah dalam membangun sosialisasi untuk Pengembangan Budaya Organisasi?
- Observasi II : Sosialisasi yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu dengan membangun kolaborasi untuk tujuan bersama yang sering kita lakukan pada hari-hari pertemuan. Dalam pertemuan itu seringkali disampaikan oleh pimpinan tinggi (Dayah), hal ini dilakukan dalam memupuk kepercayaan antar sesama guru. Hal lain juga dilakukan pertemuan dengan stakeholder dan tokoh masyarakat. Sementara pertemuan dengan wali murid 2 kali dalam satu tahun. Dalam pertemuan ini akan disampaikan prestasi dan keunggulan madrasah.
- Peneliti : Apakah Kepala sekolah juga melakukan sosialisasi eksternal?
- Observasi II : Kepala sekolah juga membangun komunikasi yang intensif dengan masyarakat luas dan sekitarnya
- Peneliti : Kedisiplinan yang seperti apakah yang diterapkan oleh kepala sekolah?
- Observasi II : Kedisiplinan merupakan hal penting dalam pelaksanaan proses belajar mengajar. Kedisiplinan pada pendidik dan peserta didik. Dalam kaitan pendidik yaitu guru diwajibkan taat pada kelengkapan administrasi, seperti membuat RPP, mengisi absen. RPP tersebut sudah harus selesai pada saat guru selesai mengajar 2 bulan lamanya.
- Peneliti : Bagaimana kepala sekolah dalam membangun ukhuwan antar sesama?
- Observasi II : Kepala madrasah juga lebih banyak menghabiskan waktunya di ruang guru dari pada ruang kepala Madrasah. Hal ini dilakukan agar tidak adanya pemisah antara kepala Madrasah dengan guru-guru. Nilai positif lain yaitu bila ada persoalan dapat segera diselesaikan oleh kepala madrasah.

Peneliti : Bagaimana strategi kepala madrasah dalam membangun keteladanan

Observasi II : Strategi kepala madrasah dalam proses pembelajaran cenderung mempengaruhi perilaku guru dan civitas madrasah pada saat melakukan aktivitas pembelajaran. Kondisi itu pulalah yang ditunjukkan dalam lingkungan madrasah di MUQ bahwa guru akan pula mempengaruhi perilaku murid dalam belajar karena hubungan antara perilaku kepala madrasah dengan lingkungan kerja dengan sikap guru pada proses pembelajaran, dan hubungan secara bersama-sama antara guru terhadap kepemimpinan kepala madrasah dan lingkungan kerja dengan sikap guru pada proses pembelajaran

BAGIAN X

HASIL OBSERVASI PENELITIAN

- | | |
|----------------------|---|
| 1. Subjek Penelitian | : Kepala Madrasah Ulumul Qur'an Kota Langsa |
| 2. Waktu Penelitian | : Selasa, 20 Agustus 2019/jam 10.00 wib |
| 3. Tempat observasi | : Madrasah Ulumul Qur'an |
| 4. Masalah | : Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah dalam Pengembangan Budaya Organisasi. |
| 5. Peneliti | : Hamdani |
| 6. Narasumber | : Hamdani |

Peneliti : Bagaimana sikap keteladanan kepala madrasah ulumul qur'an?

Observasi III: Kedisiplinan merupakan salah satu bentuk keteladanan. Dalam kedisiplinan maka kepala madrasah juga dapat melakukan kedisiplinan itu, dalam hal

akademik. Sebagai contoh setelah melakukan pengecekan atau evaluasi dalam administrasi pembelajaran. Setelah itu dilakukan evaluasi dalam proses pembelajaran. Apabila ada seorang guru ada yang kurang berhasil dalam melakukan proses pembelajaran, dapat di lihat pada hasil penilaian yang dicapai oleh anak didiknya. Kepala madrasah memberi contoh pada saat pembuatan rencana pembelajaran lengkap dengan metode dan media yang digunakan sesuai keadaan siswa dan sarana prasarana yang ada disekolah tersebut.

Peneliti : Bagaimana kepala madrasah dalam pengambilan keputusan

Observasi III: Pengambilan keputusan yang dipraktikkan sebagaimana nampak diatas meliputi nilai, tradisi, norma, yang direkat oleh kepercayaan, keakraban dan tanggung jawab yang menentukan kesuksesan organisasi. Pengambilan keputusan kepala madrasah pulalah pada MUQ dapat dijadikan sebagai kekuatan organisasi apabila budaya organisasi tersebut yang dikelola dengan baik.

BAGIAN XI

HASIL OBSERVASI PENELITIAN

1. Subjek Penelitian : Kepala Madrasah Ulumul Qur'an Kota Langsa
2. Waktu Penelitian : Minggu, 16 Juni 2019/jam 11.00 wib
3. Tempat observasi : Madrasah Ulumul Qur'an
4. Masalah : Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah dalam Pengembangan Budaya Organisasi.
5. Peneliti : Hamdani
6. Narasumber : Hamdani

Peneliti : Bagaimana kepedulian kepala madrasah dalam membangun budaya organisasi?

Observasi 4 : Pimpinan menyerap dan memahami masalah yang dialami oleh tenaga pendidik agar mereka dapat melaksanakan tugas dengan baik. Karena kepala madrasah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan madrasah

sebagai organisasi yang kompleks dan unik serta mampu melaksanakan peranan. Berdasarkan observasi terhadap kepedulian pak Jailani sebagai kepala madrasah terhadap budaya organisasi dan lingkungan kerja berkontribusi terhadap kondusifitas baik lingkungan fisik, sosial maupun psikologis yang dapat menumbuhkan dan mengembangkan motif untuk bekerja dengan baik dan produktif. Untuk itu, kondisi yang diciptakan dalam kepedulian membangun budaya organisasi dapat diciptakan lingkungan fisik yang sebaik mungkin, misalnya kebersihan ruangan, tata letak, fasilitas dan sebagainya. Temuan terakhir, kepedulian dalam budaya organisasi yang dipraktikkan Pak jailani sebagai kepala madrasah dalam lingkungan sosial-psikologis, berkontribusi terhadap hubungan antar pribadi, kehidupan kelompok, kepemimpinan, pengawasan, promosi, bimbingan, kesempatan untuk maju, kekeluargaan dan ketauladanan.